إدارة المصارف

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

أخصائى تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية

أستاذ إدارة الأعمال

المستشار الإدارى لشركة صناعات الأغذية المتحدة (ديما) الرياض

المستشار الإعلامى لجريدة أخبار العرب - أبو ظبى

الطبعة الأولى

٢٠٠٧م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ - الإسكندرية

فهرست الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القانونية
إدارة الشئون الفنية

الصيرفي، محمد
إدارة المصارف
ط١ - الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - ٢٠٠٦
٣٧٦ص، ١٧X٢٤ سم
ترمك : ٧-٠٢٣-٤٢٨-٩٧٧
١-الإدارة العامة
أ- العنوان
ديوى ٣٥٠

الناشـــــــــر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
العنـــــــوان : بلوك ٣ ش ملك حفنى قبلى السكة الحديد - مساكن دربالة - فيكتوريا - الإسكندرية
تليفـــــاكس : ٠٠٢٠٣/٥٢٧٤٤٣٨ (٢خط)
الرقم البـــريدى : ٢١٤١١ - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية

E_mail : dwdpress@yahoo.com
Website : www.dwdpress.com

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٠٧٤٩ / ٢٠٠٦

الترقيم الدولـى : 977 - 428 - 023 - 7 I.S.B.N :

بسم الله الرحمن الرحيم

"مَن ذَا الَّذِي يُقرِضُ اللهَ قَرضاً حَسَنًا فَيُضَعفَهُ لَه أَضعَافًا كَثِيرَةً ج وَاللهُ يَقبِضُ وَيَبصُطُ وَإِلَيهِ تُرجَعُونَ ﴿٢٤٥﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية ﴿٢٤٥﴾

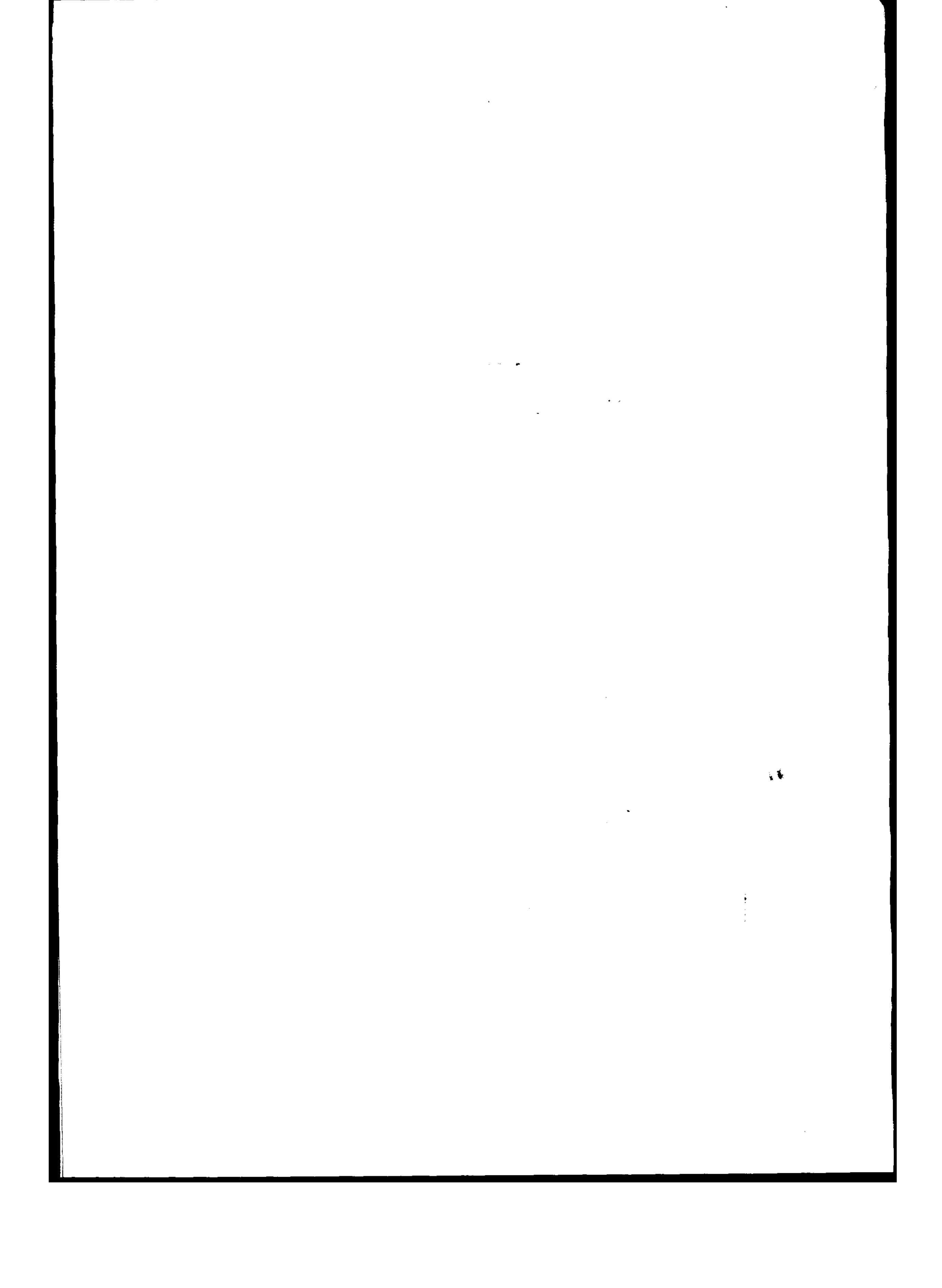
إهـــداء

إلـي كل مديري الأكفاء أهمس في اذانـهم :-

- اننا لا نحبس عاملين باجر

- إن اهدافنا يجب أن تتفق مع أغراضنا

هذه هي مترتكزات النجاح .



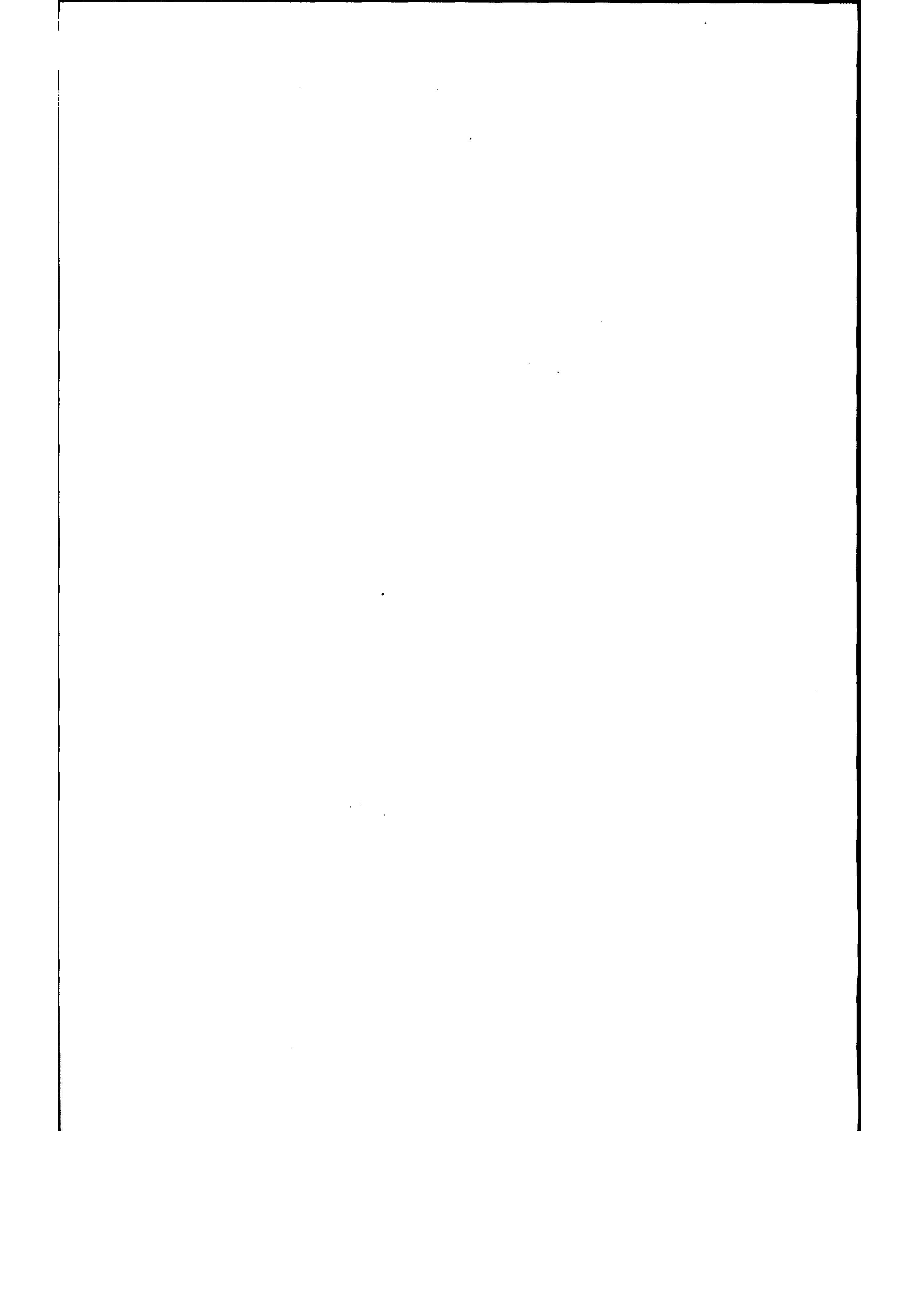
تقديم

يسعدني إن أقدم هذا الكتاب كمدخل للمهتمين بالعمل البنكي والذين يرغبون في التعرف على الكيفية التي يتم بها مزج أنشطة البنوك بالمبادئ والأصول العلمية لإدارة الأعمال والذين يسعون إلي تكوين كودار إدارية بنكية على قدر عالي من المهارة والامانة الكاملة والنزاهة والوعي والدقة .

فنحن في هذا الكتاب نعرض مناقشة حرة بعيدة عن كافة التأثيرات الأخري لمعرفة طبيعة عمل البنوك التجارية مدركين تماما أن التصرف في أرصدة البنوك هو من عمل إدارة البنك وليس للعميل أي دخل في قرارات المنح والائتمان الممنوحة للغير .....الامر الذي يستدعي توافر المديرين الاكفاء والادارين المهرة وذلك حتي لا يضيع أموال المودعين أو تحدث انحرافات يفقد فيها البنك ثقة العملاء أو ينتهي إلي التصفية والافلاس .

وأخيرا نشكر الله العلي القدير على عظيم عطائه ووافر نعمائه وندعوه دائما ونسأله دوافع التوفيق والسداد .

أ.د./ محمد الصيرفي
٠١٢/ ٣٦٩٥٨٧١



الفصل الأول

ماهية البنك ووظائفه وأهدافه

الفصل الأول

ماهية البنك ووظائفه وأهدافه

مفهوم البنك [×]

وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية ومنها الحديثة فمن وجهة لنظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو " **مؤسسة تعمل كوسيط مالى بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته والمجموعة الثانية هى مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما** "

كما قد ينظر إلى البنك على اعتبار أنه " **تلك المنظمة التى تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر فى البيئة المصرفية**"[xx]

أما من الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على أنه " **مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلى والخارجى وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومى وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالى فى الداخل**

[×] من البداية لا بد من التعرف على معنى امصطلحات الآتية

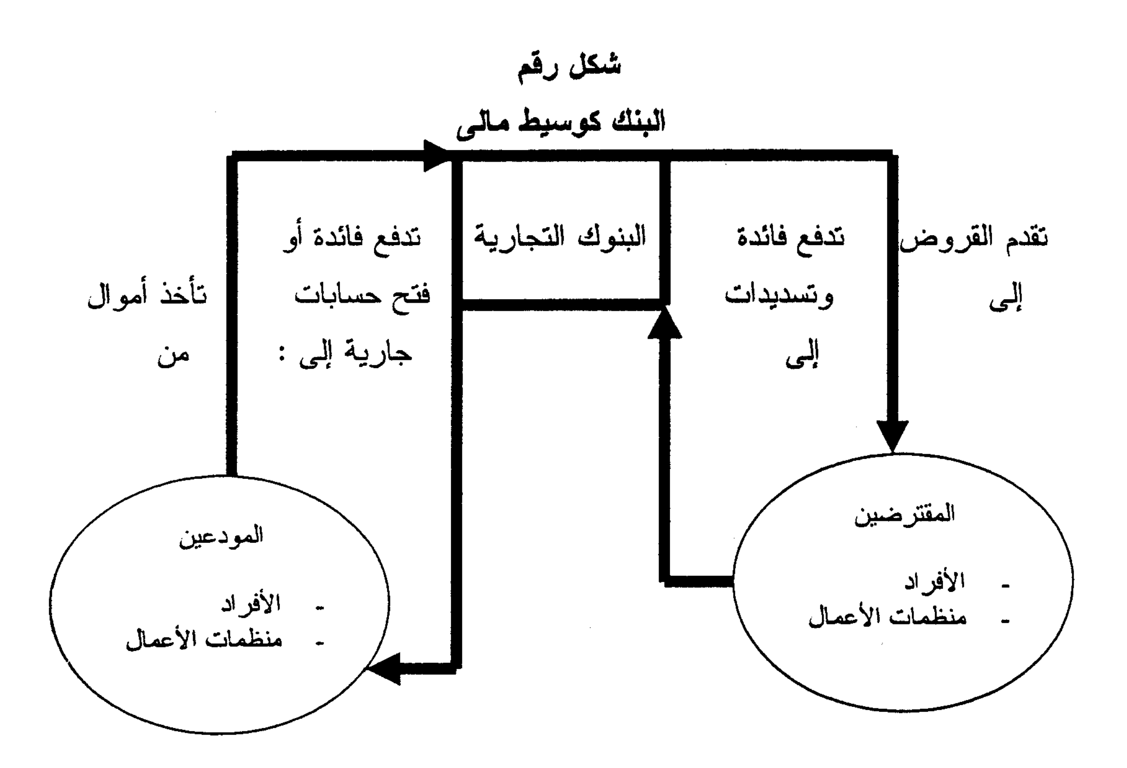
- **الجهاز المصرفى** : هو مجموعة المؤسسات والقوانين والأنظمة التى تتألف منها وتعمل فى ظلها المصارف
- **الأعمال المصرفية** :هى أعمال تسلم النقود كودائع جارية أو ثابتة وفتح الحسابات الجارية وفتح الاعتمادات النقدية وإصدار خطابات الضمان ودفع وتحصيل الشيكات أو أذون الصرف وخصم السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وأعمال الصرف الأجنبى ....إلخ من أعمال البنوك

[xx] الحديث فى هذا المرجع قاصر على البنوك التجارية فقط علما بأن معيار لتفرقة بين البنك التجارى والبنك غير التجاري هو أن البنك التجارى وحده هو المخول له سلطات قبول الودائع تحت الطلب

والخارج بما فى ذلك المساهمة فى إنشاء المشروعات وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التى يقررها البنك المركزى[1] والشكل التالى يسهم فى إيضاح مفهوم البنك كوسيط مالى

شكل رقم

البنك كوسيط مالى



معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية – من خلال موارده المتاحة– تمثل حلول للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين. وهنا يحصل العميل على المنفعة المتمثلة فى حل مشكلاته المالية، كما ينتفع البنك من خلال المقابل المادي والمعنوي الذى يحصل عليه من عملائه ، كما يحصل المجتمع

---

(1) أحمد سويلم – إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – بدون سنة نشر ص٨٥

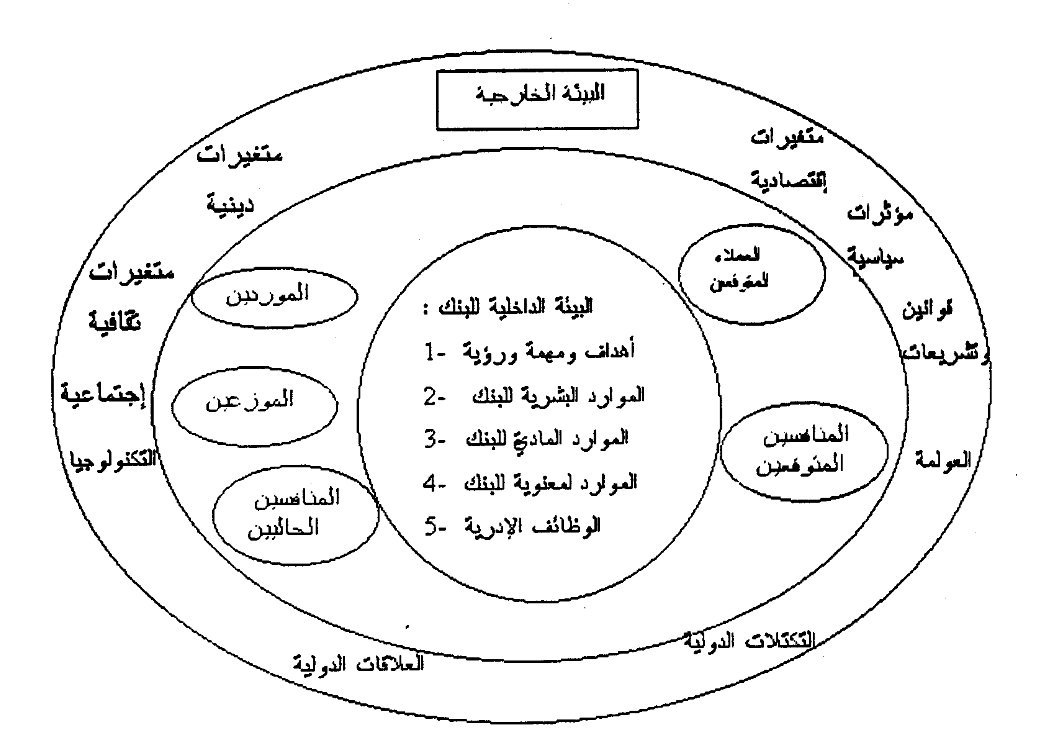
كله منفعة من نشاط البنك متمثلة فى تسهيل وتنشيط المعاملات المالية لأطراف المجتمع بما يعمل على تقدم ونمو الاقتصاد القومي والعالمي. وذلك المعنى هو الذى يحتوى بداخله على مفهوم البنك الشامل ، فالبنك الشامل معناه أن يقوم البنك بتقديم أية حلول لمشاكل عملاءه المالية بشروط تحقيق الأرباح وتحقيق مصلحة المجتمع . ويحتوى ذلك المعنى بداخله أيضاً المفهوم الحديث للتسويق الذى يعنى " مبادلة المنفعة مع مجموعات من العملاء المتوقعين فى ظل تحقيق مصلحة المجتمع والموائمة مع البيئة المتغيرة باستمرار ".

هذا ويلاحظ أن الهدف الأساسى من التحول إلى البنك الشامل هو توليد المرونة والآلية التى تمكن البنك من التوائم مع التغير الحادث فى البيئة المصرفية وكذلك لمواجهة المنافسة المرتقبة وبصفة خاصة بعد سريان الجزء الخاص بتحرير تجارة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من اتفاقية إلجات حيث من ضمن ما يعنيه ذلك حرية دخول أى بنك أجنبى لأى سوق طالما يعمل فى ظل شفافية وعدم إغراق ومحافظاً على احترام القانون المدنى للبلد الذى يعمل فيه وكفاءة الأسواق ، وفيما يلى شكل يوضح البيئة للبنوك الشاملة. [٢]

---

[2] د. عبد العاطى لاشين – إدارة البنوك _ الناشر ٢٠٠٢ ص ٤١١-٤١٦

البيئة المصرفية



هذا ويلاحظ أن التحول من المفهوم التقليدى للبنك إلى المفهوم الحديث – البنك الشامل . يستدعى مجموعة من الركائز وذلك سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المصرفى وكذا على مستوى البيئة الداخلية للبنك نوضحها فيما يلى :

- **على مستوى الدولة :**
- توفير العوامل التى ترفع من مستوى كفاءة الأسواق .
- وجود بنك مركزى قوى مستقل متطور وفقاً لتطور العمل المصرفى.

- وجود شبكة الأموال القومية وغرفة مقاصة إلكترونية بالبنك المركزى مرتبطة بالبورصة وشركة المقاصة المصرية وكذلك بغرفة المقاصة الدولية.
- القضاء على تشوهات أسعار الفائدة والاعتماد أكثر على أدوات السياسة النقدية غير المباشرة.

- **على مستوى الجهاز المصرفى:**

- ربط البنوك المصرية بشبكة الأموال القومية وغرفة المقاصة الإلكترونية بالبنك المركزى.
- خلق بيئة تشغيلية جيدة.
- العمل على رفع مستوى الوعى المصرفى للأفراد فى المجتمع.
- الاستعداد لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية وعدم التقوقع .

- **على مستوى البيئة الداخلية :**

١. زيادة المستوى الذى تقدمه البنوك من معايير المنافسة المصرفية .

- تنويع الخدمات المالية التى تقدمها البنوك لتكون شاملة للمشاكل المالية للعملاء واستخدام بحوث التسويق المصرفى للتوصل إلى ذلك وكذلك إلى كل النقاط التالية:
- تحسن جودة الخدمة المصرفية.
- دقة المعاملات .
- الراحة النفسية والمادية التى يشعر بها العملاء داخل وخارج الفروع .
- مناسبة ساعات العمل للعملاء .
- انتشار فروع البنك ليقترب أكثر من العملاء .
- سرعة أداء الخدمات .

- حسن معاملة العملاء .
- حسن مظهر العاملين بالبنك وبصفة خاصة العاملين بالصفوف الأمامية .
- إدارة موارد البنك بكفاءة للوصول لأهداف الربحية والخطر والاستمرار والنمو .
- بناء السمعة والثقة فى البنك .

٢. ربط البنك بشبكة مالية موحدة على المستوى القومى ومرتبطة بالشبكة المالية الدولية لتسهيل والإسراع بخدمات العملاء الشاملة .

٣. ربط البنوك بالبنك المركزى .

٤. تطوير التفكير الإبداعى للعاملين بالبنك للمساهمة فى تقديم الحديث تكنولوجياً وخدمياً بما يتلاءم مع حاجة العملاء المتطورة مع تطور البيئة بشكل عام .

٥. استخدام الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .

هذا ويلاحظ أن عدم الأخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدى إلى مجموعة من المخاطر من أهمها :

١. تنخفض القدرة التنافسية للبنك وما لذلك من تأثير على انخفاض أرباحه وزيادة مخاطره .

٢. قد تبتعد التعاملات المالية للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفى وخصوصاً مع تعاظم دور شبكة الإنترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية .

٣. يتأثر اقتصاد الدولة بانخفاض مستوى أداء الجهاز المصرفى ، فكلما نشط الجهاز المصرفى كلما انعكس ذلك على زيادة المبادلات المالية فى الاقتصاد ومن ثم زيادة نمو الدخل القومى بدرجة أكبر .

وأياً كانت التعاريف التى تعطى للبنك فإن القانون المصرى قد وضع الشروط التالية للمؤسسة التى تزاول أعمال البنوك[*].

أ- أن تتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمة .

ب- يجب أن لا يقل رأس المال المدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون .

ج- أن يتمثل العمل الرئيسى للبنك فى تجميع المدخرات العاجلة مؤقتاً من الجمهور وذلك بغرض إعطائها للغير لاستخدامها.

أهمية البنوك[١]

تظهر أهمية البنوك فى العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلى :

١- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين.

٢- بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد .

٣- نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل فى الإمكان الدخول فى مشاريع ذات مخاطرة عالية .

٤- يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل فى مشاريع طويلة الأجل.

---

[*] يقصد البعض أن هناك فرق بين مسمي البنك والمصرف وإن اسم البنك هو أصل الكلمة الانجليزية Bank أما كلمة مصرف فهي الكلمية العربية للبنك وهي مأخوذة من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال وبناء عليه فإن كلمة (مصرف) تعني تلك المنظمة التي يعمل في جميع كميات من الأموال واستخدامها في استمارات أو اقراضها للغير سواء كانت بفائدة أو بدون فائدة .

[١] أ. يوسف كمال محمد – فقه الاقتصاد النقدى – دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٣ ص ١٤٦ - ١٤٧

٥- أن وساطة البنوك تزيد سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً مما يقلل الطلب على النقود .

٦- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها .

٧- تشجيع الأسواق الأولية التى تستثمر وتصدر الأصول المالية التى يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة .

أهداف البنك :

يهدف النشاط المالى فى البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم فى سوق الأوراق المالية بما يؤدى لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معاً.[1]

وظائف البنوك :

١. **قبول الودائع وتنمية الإدخار**[2].

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التى تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد .

ولا تقتصر وظيفة البنك التجارى على مجرد قبول الودائع يقدمها الأفراد والهيئات بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل فى جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعى الادخارى وحث الأفراد والهيئات على الادخار[3] .

---

[1] د . عبد العاطى لاشين محمد منسى – إدارة البنوك – غير مبين الناشر ٢٠٠٢ ص ١٣

[2] أ .على محمد حسن هويدى وآخرون – المحاسبة فى البنوك وشركات التأمين – غير مبين الناشر – غير مبين سنة النشر ص ٢١-٣١

[3] د. حازم أحمد يس – المحاسبة فى القطاعات النوعية – بدون ناشر ١٩٩٤ ص١١-١٢

ويمكن تقسيم أنواع الايداعات التى يقدمها المودعين لدى البنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسية هى:

أ- حسابات جارية دائن :

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هى الحسابات التى تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر وقد يتمثل الطرف الآخر فى شخص أو أشخاص طبيعيين (أفراد) أو فى أشخاص إعتباريين (شركات وهيئات وبنوك أخرى) وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية أرصدة تتمثل فى المبالغ المستحقة للطرف الآخر بمجرد طلبها أو قد تكون أرصدة بعض هذه الحسابات مدينة وتتمثل في المبالغ المستحقة للبنك التجاري على الطرف الآخر (نقدية لدى المراسلين وفروع البنوك الأخرى).

وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك. ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات فى صورة حسابات جارية دائنة. لذا نجد أنها تقوم بدراسة الدوافع السلوكية للعملاء التى تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجارى معين دون بنك تجارى آخر .

وبدراسة الدوافع السلوكية للعملاء يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنك تجارى معين دون سواه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

١- قرب البنك من محل إقامة العميل أو محل إقامة عمل العميل .

٢- نوع الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لعملائه .

٣- سهولة وسرعة الحصول على الخدمات المصرفية وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بالحصول على هذه الخدمات المصرفية .

لذلك تقوم البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لتكون قريبة من محلات إقامة وعمل عدد كبير من العملاء كما تتنافس البنوك التجارية فى تعدد وتنوع الخدمات المصرفية التى تقدم للعملاء مع تبسيط إجراءات الحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء للعملاء .

ب- حسابات صندوق التوفير :

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودى الدخل عادة) على الادخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التى يحتفظ بها العملاء فى حسابات صندوق التوفير وتتحدد قيمة الفائدة التى يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التى يحتفظ بها والمدة التى يحتفظ خلالها بهذه المبالغ ومعدل الفائدة السنوى الذى يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكبر من عملاء صندوق التوفير وذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل تقديم بعض الجوائز النقدية أو العينية (شقة تمليك أو سيارة) للفائزين فى عمليات السحب الدورى الذى يجريه البنك التجارى بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فترات دورية معينة ويعلن عنها البنك .

جـ- حسابات ودائع بإخطار:

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع . فمن العملاء من يجد نفسه أنه فى غير حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد ويرغب فى استثمار هذه المبالغ طول فترة عدم

حاجته إليها. بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها ، فيقـوم البنـك بتشجيع هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم فى حسابات ودائع بإخطار سابق ويقوم البنك بدفع فوائد المودعين عن المبالغ المودعة فى هذه الحسابات ولكى يتمكن البنك التجارى من دفع فوائد بنسب مرتفعة فإنه يعمل على استثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التى يدفعها للعملاء.

د- حسابات ودائع لأجل:

قد يجد بعض العملاء أنهم فى غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومـة فيلجأون إلى إيداع هذه المبالغ فى حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سـحبها إلا بعد انقضاء الأجل المحدد. فتقوم البنوك بتلقى هذه الودائع واسـتثمارها فـى أنـواع الاستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد وتزداد قدرة البنك على توجيه هـذه الإيـداعات والاستثمار ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل الذى تتمكن من استثمار هـذه الإيداعات خلاله . فكلما زاد أجل الوديعة كلما تمكن البنك التجارى من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة وكلما أمكن للبنك بالتالى من دفع معدلات فوائد مرتفعة لمـودعى هـذه الودائع .

٢. <u>مزاولة عملية التمويل الداخلى والخارجى بما يحقق أهداف خطة التنمية</u>

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع قصـيرة الأجـل لكـى تستخدم هذه الودائع فى عملية التمويل الداخلى والخارجى بما يحقـق أهـداف خطـة التنمية.

فمن أهم أنواع الاستثمارات التى تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلى :

١- منح (تقديم) التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل . فتقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلى والخارجى وتطالب البنوك التجارية العملاء فى معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزاماتهم أو تحد من هذه المخاطر.

٢- المساهمة فى إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالى لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب فى رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ البنوك التجارية إلى شراء بعض الأوراق المالية (أسهم أو سندات) أو قد تلجأ للاشتراك فى أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل أو قروض متوسطة الأجل وذلك لدعم الاقتصاد القومى والمساعدة فى تحقيق أهداف خطة التنمية .

٣- الاستثمارات قصيرة الأجل فى شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التى يتأكد للبنك سلامة مركزها المالى. وكثيراً م يلجأ البنك التجارى إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوى على تشكيلة من الأوراق المالية التى يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملى السيولة والأمان.

هذا ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فإنه لا بد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية يجب أخذها فى الاعتبار عند إقرار سياسة الاستثمار. هذه العوامل الثلاثة هى :

أ- الربحية :

يسعى البنك التجارى إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التى تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفى لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالى للبنك ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك.

ب- الأمان (الضمان) :

من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعا عندما تزيد درجة المخاطر التى يتعرض لها المستثمرون. ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين فى عملية تمويل المشروعات فإن البنوك التجارية لا بد وأن توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التى تتعرض لها نتيجة عملية التمويل .

جـ- السيولة :

تعتمد البنوك التجارية اعتمادا كبيرا على مصادر الأموال قصيرة الأجل التى يقدمها المودعين ، كما أن جزءا كبيرا من هذه الإيداعات يكون من حق المودعين سحبها عند الطلب أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين فى سحب هذه الأموال. معنى ذلك أن البنك التجارى قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة فى وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع إجمالى التزامات الديون قصيرة الأجل. ولا يقصد بالاحتفاظ بمعدل سيولة معين أن يحتفظ البنك بأمواله فى صورة مبالغ نقدية سائلة حيث أنه إذا فعل ذلك فإنه لن يتمكن من تحقيق أرباح وإنما يقصد بالسيولة فى هذا المجال القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض للخسائر.

٣. تقديم الخدمات المصرفية :

حيث تتنافس البنوك التجارية فى تنويع الخدمات المصرفية التى تقدمها لعملائها، وفى تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات.

ومن أهم الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية للعملاء:

١- تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل الحصول على عمولات وأجور وتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية.

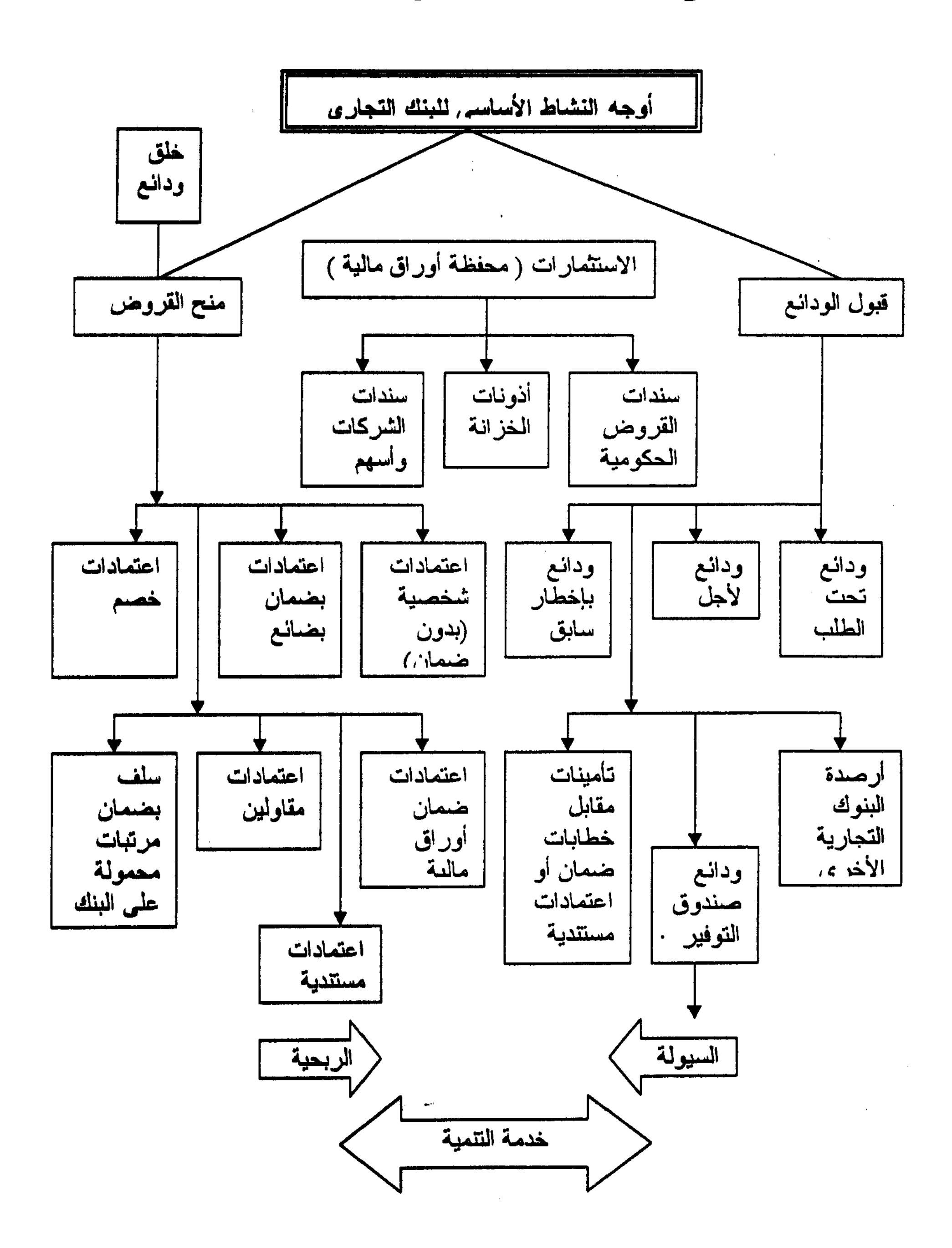
٢- تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء كما تقوم بتحصيل ودفع كوبونات الأوراق المالية نيابة عنهم أيضا هذا فضلا عن قيام البنوك أيضا بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الائتمان بضمان الأوراق المالية.

٣- فضلاً عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء والقيام بأعمال الاعتمادات المستندية نيابة عنهم فى حالة الاستيراد والتصدير وشراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن .

أما عن الخدمات المصرفية الحديثة فمن امثلتها ما يلى :

- القروض الاستهلاكية.
- خدمات الإرشاد والنصح المالى .
- إدارة النقدية للمشروعات.
- التأجير التمويلى .
- المساهمة فى تمويل المشروعات المخاطرة .
- بيع الخدمات التأمينية .
- تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة فى الأسهم .
- تقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية .
- تقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة .
- تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية) .
- تمويل مشروعات الامتياز .

هذا ويظهر الشكل التالى ملخصاً لأوجه النشاط الرئيسية للبنك التجارى



المبادئ التى تحكم أعمال البنوك[1]

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها ، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :-

(١) السرية :

إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفى العاملين لديه . فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التى تعد من أسراره الخاصة . فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون ، وكذلك فإن من المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم إلى القرض سرا خاصا بهم ، وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم ، لهذا فان التزام البنك بالسرية فى معاملاته ، إنما هو إلتزام عام تقتضيه أصول المهنة ، وظروف معاملاته التى تتسم بالحساسية فائقة الحد .

ولا يجوز للبنك أن يمد أى شخص كان ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير ، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة فى الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.

(٢)حسن المعاملة :

إن المعاملة الحسنة التى يلقاها عميل البنك من العاملين فيه ، هى الأساس فى تحويل العميل العرضى إلى عميل دائم ، وهى التى تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التى تقدمها كافة البنوك واحدة ، وواجب البنك أن يعنى عناية فائقة باختيار العاملين فيه ، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه ، ويجب أن يكون المصرفى صريحا وحازما فى تقريره

---

[1] محمد نجيب رسلان – إدارة المنشآت المالية البنوك – غير مبين الناشر ١٩٨٦ ص١٩-٢٢

للأجور ، متقد الذاكرة وقوى الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة علـــى أحـــوال العميل ، ويجب أن يتصف بالشجاعة التى تجعله يقول " لا " دون حرج ، مهما كانت العلاقة الشخصية التى تربطه بالعميل ، ويجب أن يتسم بالبشاشة التى تحبـب النـاس إليه ، كذلك فإن نبرة الإخلاص فى صوت المصرفى ، وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها أثر خاص على العميل .

(٣) الراحة والسرعة :

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك ، يغريه على كثرة التردد عليه ، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء ، مـن إعـداد أمـاكن مناسـبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار ، فضلاً عن استخدام أجهزة تكييف الهواء .

وليس معني العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون فى البنك عـن تلبيـة طلباتهم بالسرعة الواجبة ، فالمتردد على البنك يهمه أن ينصرف فى أسرع وقت مهما كانت الراحة التى يتمتع بها أثناء الانتظار ، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك ، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويف .

ومما يساعد على السرعة فى إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التى تكفل استخراج البيانات المعقدة فى لحظات ، وتحقق الدقة فـى تلـك البيانـات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلـزم فـى أقصر وقت ، وتتيح الاتصالات السريعة مع الفروع أو المراسلين .

(٤)كثرة الفروع :

إن البنوك عامة والتجارية خاصة تسعى دائما إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها فى المناطق التى تأمل أن يغطيها نشاطه ، وكثرة الفروع وانتشارها فى مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل :

أ- تيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال .

ب- البنك ذا الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع ، ويقل عنده الاحتياطى النقدى اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع .

ج- توزيع المخاطر التى يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كسدت صناعة ما فى منطقة جغرافية فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده ، ويمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى .

د- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التى يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى ، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل .

أنواع البنوك

تختلف الدول من حيث نظمها الاقتصادية وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى ، ويتكون الجهاز المصرفى فى أى دولة من الدول من عدد البنوك تختلف فى أنواعها تبعاً لتخصصاتها.

وأهم أنواع هذه البنوك :

١- البنوك المركزية .

٢- البنوك التجارية .

٣- البنوك الإسلامية .

٤- البنوك المتخصصة .

أ- بنوك صناعية

ب- بنوك زراعية

ج- بنوك عقارية

٥- بنوك الادخار .

وفيما يلى شرحاً مختصراً عن طبيعة أعمال تلك البنوك على أن نعود إلى هذا الموضوع بشئ من التفصيل عند الحديث عن تنظيم البنك .

(١) البنك المركزي :-

له دور هام فهو يقوم بالاشراف على السياسة الائتمانية فى الدولة ، ويصدر أوراق البنكنوت ، ويحدد حجم المعروض منها ، ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدى للدولة ، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية .

(٢) البنوك التجارية :

تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد فى الغالب عن السنة ومن أهم أعمالها خصم الأوراق التجارية والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات .

<u>(٣) بنوك الاستثمار :</u>

تقوم بتوظيف أموالها فى المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل والاشتراك فى إنشاء شركات وأقراضها لمدة طويلة وقد أنشئ فى مصر فى الآونة الأخيرة منذ عام ١٩٧٤ عدد كبير منها وتتماثل هذه البنوك مع البنوك التجارية فى قبولها للودائع والذى يمثل جزء رئيسى لنشاطها .

<u>(٤) البنوك الإسلامية :</u>

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية فى طريقة توظيف الأموال ، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل ، فى حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) فى توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذى يزاوله .

<u>(٥) البنوك المتخصصة "غير التجارية" :</u>

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية فى القيام بوظائفها حيث تعمد فى تمويل أنشطتها التى تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دورا ملحوظا كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحدا من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلى بالنسبة للبنوك المتخصصة [١]

أ- يتمثل النشاط الرئيسى للبنوك المتخصصة فى القيام بعمليات الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادى .

ب- لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب وكأحد الأنشطة الرئيسية لها .

---

[١] أ. سيد عبد الفتاح صالح – دراسات فى محاسبة المنشآت المالية – غير مبين الناشر – ٢٠٠٠ ص ٤

ج- تعتمد البنوك المتخصصة فى تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التى تتمثل فى رأس المال والاحتياطيات والقروض طويلة الأجل المتمثلة فى السندات التى تصدرها .

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التى تقوم بها إلى الأنواع التالية:-

أ- **البنوك الصناعية :-**

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة فى إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعى .

ب- **البنوك الزراعية :**

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للزراع لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة ، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار الزراع من استغلال المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعى والتعاونى.

ج- **البنوك العقارية :**

توظف أموالها فى منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقارى بضمان أراضى زراعية وذلك لاستصلاح الأراضى أو بناء عقارات ، وفى أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقارى المصرى .

(٥) بنوك الادخار :

تقوم بإقراض المشتركين فى رأس مالها بفوائد متعادلة .

أنواع البنوك التجارية [1]

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التى يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالى :

أ- **من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية :**

(١) **البنوك التجارية العامة :-**

ويقصد بها تلك البنوك التى يقع مركزها الرئيسى فى العاصمة أو فى إحدى المدن الكبرى . وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها . وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية ، وتمنح الائتمان قصير ومتوسط الأجل ، كذلك فهى تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبى وتمويل التجارة الخارجية .

(٢) **البنوك التجارية المحلية :**

ويقصد بها تلك البنوك التى يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبية مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد .

ويقع المركز الرئيسى للبنك والفروع فى هذه المنطقة المحددة . وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم ، كذلك فهى ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التى تقوم بتقديمها .

---

[1] د . سيد محمد جاد الرب وآخرون – إدارة المنشآت المالية – غير مبين الناشر ٢٠٠٢ ص٣٥- ٣٩

ب- **من حيث حجم النشاط :**

(١)**بنوك الجملة :**

ويقصد بها تلك البنوك التى تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى .

(٢)**بنوك التجزئة :**

وهى عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم . وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة ، فهى منتشرة جغرافيا ، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل للأفراد ، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائى .

ج- **من حيث عدد الأفرع :**

(١)**البنوك ذات الفروع :**

وهى بنوك تتخذ فى الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلا قانونيا لها فروع متعددة تغطى أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة ، وتتبع اللامركزية فى تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شئونه ، فلا يرجع للمركز الرئيسى للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التى ينص عليها فى لائحة البنك ، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسى يضع السياسة العامة التى تهتدى بها الفروع .

ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلى ، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التى يقع الفرع فى نطاقها الجغرافى .

وتميل هذه البنوك إلى التعامل فى القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل) وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض . وإن كانت تتعامل أيضا فى القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة .

(٢)بنوك السلاسل :

وهى عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنـــوك التجاريـــة ، وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إداريا ، ولكن يشرف عليها مركز رئيسى واحد يقوم برسم السياسات العامـــة التى تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها ، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها ، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا فى الولايات المتحدة الأمريكية .

(٣)بنوك المجموعات :

وهى تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التى تعمل فى النشاط المصرفى ، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزى . وتأخذ هذه البنوك طابع احتكارى ، ولقد انتشرت هذه البنوك فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية .

(٤)البنوك الفردية :

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة ، وبطبيعة الحال فإنهـــا منشـــأة فردية تكون محدودة رأس المال ولذلك فهى سوف تتعامل فى المجالات قصيرة الأجل ثم توظيف الأموال فى الوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة ، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتى يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر .

ومن أمثلتها مؤسسة الراجحى المصرفية بالمملكة العربية السعودية ، فهى عبارة عن بنك فردى ، وليس لهذا النوع من البنوك وجود فى مصر منذ تأميم البنوك فى عام ١٩٦٠م .

(٥) **البنوك المحلية :**

وهى بنوك تغطى منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التى تعمل بها ، كذلك فهى تتفاعل مع البيئة التى توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التى تناسبها .

خصائص البنوك

(أ) **الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية أى البنوك المتخصصة** [١]

تقوم البنوك المتخصصة بعمليات للائتمان المتوسط والطويل الأجل فى نشاط إقتصادى معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية . أو قد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلا بالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال .

وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة على مواردها الذاتية (رأس المال واحتياطات ومخصصات البنك) أيضاً على موارد خارجية ، أى غير ذاتية . ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين ، وقد تقترض من البنوك التجارية أو من البنك المركزى أو من الدولة أيضاً .

وجدير بالذكر أن البنوك المتخصصة فى الدول النامية تعتمد بصفة رئيسية فى الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزى ، وذلك لضيق الأسواق المالية فى تلك الدول . وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة .

---

[١] د. أحمد على غنيم – اقتصاديات البنوك – مكتبة مدبولى – القاهرة – ١٩٨٩ ص ١٧ – ١٨

(ب) **الخصائص المميزة للبنوك التجارية :**

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل فى قدرتها على خلق الائتمان ، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقودا دفترية أى نقودا مصرفية . وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة .

وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك مع ملاحظة أن المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب مقابل الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل فى الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلى لمواردها ، ومعنى ذلك أن الموارد الخارجية أى الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلى لموارد تلك البنوك . هذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية ، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهى الودائع تحت الطلب ، وهذا من شأنه أن يجعل لمسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية .

مصادر تمويل البنك التجارى [1]

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجارى إلى مصدرين أساسيين هما : -

(أ) المصادر الداخلية – أموال المصارف الخاصة :

وهى تتألف من :

١- **رأس المال المدفوع**

وتتمثل فيه الأموال التى يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها فى فترات لاحقة . ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التى يحصل المصرف عليها من جميع المصادر ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على

---

[1] د. زياد رمضان وآخرون – الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٠ ص ٥١ – ٦٩

خلق الثقة فى نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات علـــى قيمـــة الموجودات التى يستثمر فيها المصرف أمواله . هذا ويجب عدم المغالاة فى رفع قيمة رأس المال وذلك لأن :

أ- المصرف لا يتعامل بشكل رئيسى بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لـــذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة لنفس الدرجة التـــى يحتاجهـــا المشـــروع التجارى أو الصناعى .

ب- صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجز على رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطية تكاليف الحصول علـــى الأمـــوال مـــن المصادر الخارجية والمصاريف الادارية والعمومية اللازمة لإدارة المشـــروع بوجه عام لن يشجع أصحاب رأس المال على استثمار أموالهم فى المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً .

ويكون رأس مال المصرف التجارى نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل علـــى ضآلة الدور الذى يقوم به بعكس الحال فى مصرف غير تجارى مثل المصـــارف المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه فى عملياتها بينما يعتمد المصرف التجارى على ودائعه .

وبما أن المصارف التجارية قلما تربح عندما تباشر أعمالها لذلك فإن اســـمهما عادة تباع فى بعض البلدان بقيم أعلى من قيمتها الاسمية المعلنة (عـــلاوة اصـــدر) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التـــى يتكبـــدها المصـــرف عادة فى بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الاســـمية لأســـهمه المتداولة .

٢- <u>الأرباح المحتجزة :</u>

تحتجز الأرباح بصفة عامة فى المشروعات لأسباب مختلفة وهى تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاســـتثمار

داخلياً . ويمكن تقسيم الأشكال التى تتخذها الأربـــاح المحجـــوزة إلـــى الاحتياطيـــات والمخصصات والأرباح غير المعدة للتوزيع وذلك على النحو التالي :-

أ- **الاحتياطيات :**

تقتطع الاحتياطيات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديدا نهائيا وقت تكـــوين الاحتياطى . وتفاديا لإظهار حجم الأرباح المحجوزة فى حساب واحـــد ظهـــرت فـــى المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة مـــن الاحتياطيـــات فهنـــاك الاحتيـــاطى العـــام والاحتياطى القانونى واحتياطى الطوارئ وغيرها من الأسماء المختلفة التى تطلق على جزء من الأرباح يراد حجزه وإعادة استثماره فى المشروع . وبصفة عامـــة يكـــون المصرف أى احتياطى فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين .

والاحتياطيات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الداخلية وإنها من طبيعة رأس المال نفسها بمعنى أنه كلما زادت الاحتياطيات زاد ضمان المـــودعين فى المصارف للأسباب التى تم ايرادها لدى بحث رأس المال كما أنـــه يجـــب عـــدم المغالاة فى تكوينها وإلا أصبح العائد على المجموع الأموال الممثلة لحقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار أموالهم فى مثل هذه المشروعات والاحتياطيات أما أن تكـــون احتياطيات خاصة وإما أن تكون قانونية.

(١) الاحتياطى الخاص (الاختيارى)

وهو احتياطى يكونه المصرف من تلقاء نفسه من غير أن يفرضه عليه القـــانون وهو يكونه لنفسه تحقيقا لغرضين :

(أ) تدعيم المركز المالى للمصرف فى مواجهة المتعاملين والجمهور.

(ب) ملافاة كل خسارة فى قيمة أصول المصرف تزيـــد عـــن قيمـــة الاحتيـــاطى القانونى.

(٢) الاحتياطى القانونى (احتياطى رأس المال)

وهو احتياطى يطلبه القانون وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف فى أعماله ويبدأ فى الحصول على الأرباح فإن القانون ينص على أن المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها فى كل سنة حتى تصبح قيمة هذا الاحتياطى معادلة للقيمة الإسمية لأسهم المصرف العادية المتداولة (رأس ماله المدفوع) ويسمى هذا الاحتياطىالقانوني أو الاحتياطي الاجبارى (احتياطى رأس المال) والمقصود به أنه يخدم كوسيلة للوقاية ضد أى خسارة قد تنتج عن عمليات المصرف .

ب- المخصصات :

تكون المخصصات فى العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها فى تاريخ إعداد الميزانية طبقاً لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول . وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات .

وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف ومن أمثلة المخصصات : مخصصات الاستهلاك ومخصص الديون المشكوك فيها .

ج- الأرباح غير الموزعة:

ان الاحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التى تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمخصصات تكون قابلـــة للتوزيـــع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءا منها وتستبقي جزءا منها على شـــكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابل للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء .

٣-<u>سندات الدين الطويل الأجل :</u>

إن رأس المال والاحتياطى والمخصصات والأرباح غير الموزعة هى المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجارى ، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين الطويل الأجل[1] وهى من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف ويبيعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سدادها هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف .

هذا ويلاحظ أن أموال المصرف الخاصة تستخدم فى الأغراض التالية :

١. رأس مال المصرف ضرورى لبداية عمل المصرف .
٢. رأس المال والاحتياطى يشكلان ضمانة ضد خسائر المصرف فى أول عهده .
٣. أموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين .
٤. قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة فى ذلك المصرف .

(ب) المصادر الخارجية

١. الودائع

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهى بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيسى لأموال المصرف التجارى.

---

(1) لمزيد من التفصيلات عن ال Debentures راجع
Geoffrey W. Benner. "Placing Bank Capital Debentures : Bank Magazine. March 1967. P. 64 & 121.

تصنيف الودائع :

لا يقتصر قبول المصارف التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن ومعيار المصدر ومعيار النشاط ومعيار المنشأ.

*** الودائع حسب الزمن :**

إذا أخذنا الزمن معياراً للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هى :

١. الودائع تحت الطلب :

وتمثل الأموال التى يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها فى أى وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع فى الأمر الصادر منه للمصرف.

٢. الودائع لأجل :

وهى نوعان : تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتتمثل فيما يلي :-

أ- الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة

وتمثل الأموال التى يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامة فى إيداعها فى المصارف لمدة محددة مقدما (١٥يوما، ثلاثة أشهر ، أو ستة أشهر ، أو سنة مثلاً) على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصارف عندما يتكون لديهم فائض نقدى لم يتيسر لهم استثماره .

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع استعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الايداعات أكبر من الفائدة المدفوعة على أى نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن

تحديد فترة الايداع يعطيها مرونة أكبر فى استثمار الايداعات الثابتة لأنهـا تضـمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن اسـتثمارها بالكامـل دون اعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الاحتفاظ به فى البنك المركـزى على شكل حساب جار.

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل معاد الاستحقاق يحق للمصرف أن يختـار بين عدم الدفع حسب الاتفاق وبين التساهل والدفع وفى الغالب تميل المصارف إلـى البديل الثانى فى الظروف العادية حتى لا تسئ إلى سمعتها وفى هذه الحالة قد تضـع المودع أمام أحد بديلين هما :-

١- إما أن يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.
٢- وإما أن يقترض من المصرف بضمان وديعته وبسعر فائدة أكبـر مـن سـعر الفائدة التى يتقاضاها من المصرف على وديعته .

وواضح أن أيا من الحلين يجعل المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبـل ميعـاد استحقاقها .

ب- الودائع لأجل بإخطار (أو الخاضعة لإشعار)

ويقصد بها الأموال التى يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يـتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائـع لأجل. وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لـديها رصـيد نقدى فى فترات دورية ولمدة قصيرة انتظارا لفرص الاستثمار ولا ترغب تلك الهيئات والأفراد فى الارتباط بإيداع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الايداع فى الحسـاب الجارى العادى إذ تتاح لها فرص استثمار الأموال المودعة بإخطـار دون الاحتفـاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلة السحب منها.

فالودائع بإخطار تعتبر حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجارى والعادى.

٣. حسابات التوفير :

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعمليات صندوق التوفير خاصة فى البلاد المتخلفة اقتصادياً وهذه العمليات لا تختلف فى طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التى تتبع فى الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه فى كل مرة حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين فى صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين.

ومع أن الإيداعات فى صندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير بما يتجاوز حداً معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالبا ما تتغاضى المصارف عن هذا الشرط) إلا أن الفائدة التى تدفعها المصارف على ودائع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من الفائدة على الأولى لعدم ضرورة احتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة فى حالة ايداعات صندوق التوفير لأن المودعين فى هذه الحالة لا يودعون إلا ما يتبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة ولذا فإن هذه الحسابات تمتاز بصفتها الادخارية وباستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى (خاصة فى السنوات التى يرتفع فيها الدخل) بالإضافة إلى صغر مبالغها وكبر عدد حساباتها.

**** الودائع حسب مصدرها:**

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية وفيما يلى تفصيلات كل مجموعة .

الودائع الأجنبية :

أ- ودائع البنوك من خارج البلد المعنى وهذه البنوك فى الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مراسلة فتحتفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات فى مجموع الودائع عندما يستعمل صافى الودائع مطروحاً عنها الودائع فى المصارف والتى تعود ملكيتها لمصارف أخرى .

ب- ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات فى المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون فى البلد المعنى .

الودائع المحلية

أما الودائع المحلية فتتألف من ودائع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية .

أ- ودائع القطاع الخاص المقيم

وهى من أهم أنواع الودائع .

ب-ودائع القطاع العام

تأتى بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم.

وهى تنقسم إلى :

١- الودائع الحكومية وشبه الحكومية :

وهى حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية فى المصارف التجارية.

٢- ودائع البلديات والمؤسسات العامة :

وهى ودائع البلديات والمجالس القروية والمؤسسات العامة المودعة فى المصارف التجارية .

ج-ودائع البنوك المحلية :

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض.

*** الودائع حسب منشئتها :**

ويمكن تصنيف الودائع حسب منشئتها إلى حقيقية ومشتقة.

أ- الودائع الحقيقية (الأولية)

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات (مسحوبة على مصرف آخر) في المصرف وتسمى ودائع أولية حقيقية غير وهمية بمعنى أن هنا قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف. أي أنها هي المبالغ التي أودعت فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال. وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن يودعها بدلاً من الاحتفاظ بها لديها خوفاً عليها من السرقة أو النفاذ.

ب- الودائع المشتقة :

وتسمى أيضاً ودائع ائتمانية وتخلقها المصارف عن طريق منح القروض وتضيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة. لذا فهي من أهم أنواع الودائع ، ونقول تخلقها المصارف لأن المصرف لا يقرض في العادة نقوده وإنما يمنح المقترض الحق في سحب شيكات عليه وهنا تنشأ للمقترض لدى المصرف وديعة بمقدار القرض المتفق عليه ومن هنا تزيد ودائع المصرف في ذات الوقت التي تزيد فيه قروض المتعاملين . وإذا قام المقترض بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض فإن ودائع دائني المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئاً.

الودائع حسب حركاتها

وتصنف الودائع حسب حركتها فهي إما أن تكون نشيطة أو مقيدة .

أما **الودائع النشيطة** فيكون رصيدها غير ثابت نسبياً لكثرة عمليات السحب والايداع بعكس **الودائع الخاملة** حيث يكون رصيدها ثابتاً نسبياً وغالباً ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة ادخارية.

أما **الودائع المقيدة** فهى الأموال التى يودعها الأفراد والهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات. فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات أو التزامات يقدمها المودع للمصرف مقابل تكبد المصرف لالتزام عرضى فى سبيله كإصدار خطاب ضمان أو خطاب اعتماد مستندى أو كفالة وغيرها من البنود التى تظهر فى الميزانية تحت الحسابات النظامية.

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر فى حجم ونوعية الوديعة وهذه العوامل هى :-

١- العوامل المؤثرة فى حجم الودائع ونوعيتها على مستوى البنك.

أ- الصورة الذهنية للبنك لدى الجمهور فكلما كانت هذه الصورة طبيعية كان ذلك مدعاة لاجتذابهم.

ب- تشكيلة الخدمات المصرفية الاسمية والنوعية التى يقدمها البنك فكلما زادت هذه التشكيلة ساعد ذلك على اجتذاب العملاء وزيادة درجة رضاءهم.

ج- طبيعة العملاء حيث أن لكل قطاع من قطاعات العملاء احتياجاته ومن ثم فإن سعى إدارة البنك نحو تلبية احتياجات كل قطاع من شانه المساهمة فى زيادة حجم ونوعية الودائع.

د- سياسات البنك ومركزه المالى فكلما كان المركز المالى للبنك قويا وسليما كلما كان ذلك دافعا لتعامل الجمهور فيما يتعلق بحجم ونوعية الودائع.

٢- العوامل المؤثرة فى الودائع على المستوى القومى :

أ- الحالة الاقتصادية حيث يزداد الإقبال على الودائع فى حالات الرواج والعكس تماما فى حالات الانكماش.

ب- تأثير الإنفاق الحكومى فكلما زاد حجم الإنفاق الحكومى كلما زاد حجم الودائع وذلك لأن زيادة الإنفاق الحكومى من شأنه أن يخلق حالة من الرواج فى الأسواق.

ج- درجة انتشار الوعى المصرفي فارتفاع مستوى هذا الوعى من شأنه أن يؤثر إيجابيا على حجم ونوعية الودائع.

د- نسبة الاحتياطى والسيولة حيث أن ارتفاع هذه النسبة والتى يلزم البنك المركزى البنوك بايداعها لديه من شأنه أن يؤدى إلى تقليل حجم الودائع الجديدة فى البنك.

وفي نهاية ذلك العرض نود الإشارة إلي النقاط التالية :

١- يتأثر مجموع الودائع بالوضع الاقتصادى العام للدولة ولكن هناك عوامل محددة تؤثر فى مجموع ودائع القطاع العام ومجموع القطاع الخاص. أما العوامل التى تلعب دورها فى تحديد مجموع ودائع القطاع العام فهى [١]

أ- التشريع النقدى للدولة من حيث السماح أو عدم السماح بحفظ الودائع العامة فى المصارف التجارية. والاجراء الغالب هو أن لا تسمح الدولة بحفظ أموالها فى البنك المركزى لاعتبارات تتعلق بالسياسات النقدية سلامة أموال الدولة.

ب- وضع الدولة المالى العام فكلما كان الوضع المالى للدولة أحسن كلما ازدادت قيمة الودائع فى المصارف إذا سمحت سياستها بذلك.

---

[١] د . سعيد النابلسى – محاضرات فى إدارة الأعمال المصرفية – عمان ١٩٦٩ ص٤

ج- حركة الموارد والنفقات الخاصة بالدولة.

د- سياستها الإئتمانية .

هـ- وجود أم عدم وجود فروع منتشرة للبنك المركزى فى جميع أرجاء الدولة.

- **أما ودائع القطاع الخاص فيتأثر حجمها بالعوامل التالية :**

أ- مستوى النشاط الاقتصادى العام : فكلما كان الوضع الاقتصادى مزدهراً كلما زاد حجم ودائع القطاع الخاص.

ب- الاستقرار السياسى : يساعد على زيادة حجم الأموال المودعة.

ج- الثقة النفسية والتقاليد .

د- العادات والأعراف والتقاليد .

ه- الوازع الدينى .

٢- تتأثر المزايا المصرفية بالنسبة لكل شكل من أشكال الإيداعات وذلك وفقاً للعوامل التالية:

أ- حجم الوديعة .

ب- مصدرها .

ج- درجة سيولتها ممثلة بمدة بقائها فى المصرف .

د- تكاليف الوديعة .

٣- أن هناك علاقة بين أموال البنك الخاصة والودائع والقروض.

فإذا فرض أن تنص تعليمات البنك المركزى على وجود علاقة محددة بين أموال البنك الخاصة والودائع من جهة وبين الودائع وحجم البنك المركزى أن لا تقل نسبة أموال البنك الخاصة إلى الودائع عن ١٠% فى أى حال من الأحوال وكذلك نصت

تعليماته على أن لا تزيد نسبة القروض فى الودائع على ٧٠ % وسبب هذه التحديدات هو رغبة البنك المركزى فى خلق نوع من الضوابط تحد من رغبة أصحاب البنــوك وادارتها فى تقليل حجم رأس مال البنك وأمواله الخاصة سعياً وراء تحقيق عائد كبير على أموال أصحاب المشروع والمثال التالى يوضح هذه العلاقات :

إذا كان حجم أموال البنك الخاصة فى أحد البنوك ١٥ مليون حنيها وتقيد هذا البنك تمام التقيد بتعليمات البنك المركزى.

المطلوب :

أ- استخراج أقصى رصيد للودائع فى دفاتره.

ب- استخراج أقصى رصيد للقروض القائمة فى دفاتره.

ج- إذا علمت أن أرباح البنك الصـــافية بلغــت ١,٨٧٥ مليـــار جنيهـــا بعــد الضرائب ، استخراج العائد على أموال أصحاب الشروع (أى العائد على القيمة الصافية)

الحل :

أ- $\frac{\text{أموال البنوك الخاصة}}{\text{الودائع}}$ > ١٠% (لا تقل عن ١٠%)

$\frac{\text{١٥ مليون}}{\text{س}}$ > ٠,١

أي أن أقصي ما يمكن أن يقبله من الودائع (س) لا يزيد عن مليون جنيه

ب- القروض / الودائع > ٧٠% (لا تقل عن ٧٠%)

س / ١٥٠ > ٠,٧%

س > ١٥٠ × ٠,٧ > ١٠٥ ملايين جنيه

أى أن أقصى ما يستطيع أن يمنحه من قروض تكون فى دفاتره يجب أن لا تزيد عن ١٠٥ ملايين جنيه .

العائد على القيمة الصافية =

ج- = صافى الربح بعد الضرائب / أموال أصحاب المشروع × ١٠٠%

= ١,٨٧٥ / ١٥ × ١٠٠ %

٢. البنك المركزى :

يمكن النظر إلى البنك المركزى على اعتبار أنه مصدراً من مصادر التمويل الخارجى وذلك من خلال قيام ذلك البنك بما يلى :

أ- تقديم القروض والسلف:

يعمل البنك المركزى كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقدم لها قروضاً لمساعدتها على تلبية حاجاتها . والتسهيلات التى يعطيها البنك المركزى للمصارف فى حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذى يتقاضاه وذلك لأنه غالباً ما يمنح هذه القروض ليشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التى يرغب فى تشجيعها.

ب- إعادة الخصم :

تخصم المصارف التجارية عادة أوراقاً وسندات مالية للمتعاملين وبدلاً من أن تجمد قيمتها لحين استحقاقها تعيد خصمها لدى البنك المركزى وتدفع له بالمقابل معدل إعادة الخصم الذى يتقاضاه البنك المركزى وتربح الفرق بين المعدلين : معدل الخصم الذى تتقاضاه من مالك الورقة الأصلى ومعدل إعادة الخصم الذى تدفعه للبنك المركزى . ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون أقل من معدل الخصم .

ويفضل المصرف فى الأحوال العادية وعند توفر النقود فى خزائنه أن يحتفظ بهذه الأوراق لحين استحقاقها وذلك لأمرين :

الأول : الاستفادة من استثمار أمواله فى عملية الخصم فيستفيد مبلغ الخصم كاملاً إذا ما احتفظ بالورقة لحين استحقاقها وبذلك يحقق ربحاً مادياً أكبر .

الثانى : أن إعادة خصم الأوراق أمر لا ينظر إليه مالك الورقة الأصلى بارتياح لأن ذلك قد يكشف بعض أسراره المالية . كما أن المصرف التجارى نفسه لا ينظر إليه بارتياح لأن لجوءه إلى إعادة الخصم قد يساء فهمه ويفسر

من قبل البعض على أنه دليل على ضعف سيولة المصرف وعدم قدرته على مواجهة طلبات المتعاملين معه من النقود المتوفرة لديه.

لذا فإن المصرف التجارى لا يلجأ إلى إعادة الخصم إلا عند الضرورة القصوى المتمثلة:

١- تدنى سيولته .

٢- تدنى رضيد أمواله الجاهزة .

٣- زيادة فرص استثمار أمواله فى نواح أكثر ربحاً من إعادة الجسم .

٣. التسهيلات الائتمانية الخارجية :

وتتلخص فى القروض والاعتمادات التى تحصل عليها المصارف من مراسليها فى الخارج وعادة ما تكون بالعملات الأجنبية لذا فإن هذا المصدر لا يمكن اعتباره مصدراً مباشراً كما أن استعماله يقتصر على تمويل عمليات مصرفية تصرف للمصرف المحلى لتمويل عملياته . إلا أن هذه المصادر هامة لتوسيع عمليات المصرف مع الخارج حيث تساعد المصرف على ترسيخ علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كمصرف مراسل للمصارف الخارجية فيستفيد من العمولات الناتجة عن أداء هذه الخدمات.

٤. مصادر تمويل أخرى :

وتشتمل على ما يلى :

أ- القروض المتبادلة بين المصارف المحلية :

فى بعض الأحيان تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من بعضها البعض فى سبيل تمويل عملياتها إلا أن هذه الطريقة لا تنظر إليها المصارف عادة

بعين الارتياح نظراً لما قد يظنه البعض من أن التجاء المصارف إلى مثل هذه الطريقة قد يعنى ضعف المصرف المقترض، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض وبما أن هذه الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسية أو اقتصادية معينة فإن جميع المصارف العاملة فى البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل المصارف تحتاج إلى أموالها فى فترة واحدة الأمر الذى يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مناص من اللجوء إلى البنك المركزى كمقرض أخير .

ب- التأمينات المختلفة :

وهى التأمينات التى يضعها الأفراد فى المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة .

ج- ودائع المصارف من الخارج فى المصارف المحلية :

وهذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة .

د- الشيكات والمسحوبات برسم الدفع :

وهذا المصدر غير ثابت ولا يعتمد عليه كثيراً ولذا فإنه لا يلعب دوراً هاماً فى عمليات التمويل .

ه- المطلوبات الأخرى :

وهى عبارة عن عدة بنود يدمجها البنك المركزى معاً بقصد اختفاء معلمها أو لعدم أهمية تفصيلاتها.

قراءة ميزانية البنك [1]

تتعدد أهداف القراءة والتحليل وذلك على النحو التالى :

- التعرف على كفاءة الأداء العام للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف بما يعطى مؤشراً عن موطن تحسين الأداء.
- التعرف على كفاءة الأنشطة الرئيسية للبنك مثل نشاط منح الائتمان وجذب القروض والخدمات المصرفية الأخرى .
- قياس المخاطر التى تتعرض لها استثمارات البنك وترشيد القرار المالى بصفة عامة عند المفاضلة بين قرارات الاستثمار وقرارات مصادر تمويلها .
- تحليل مسببات الأرباح أو الخسائر بالبنك .
- تقييم ملاءمة رأسمال البنك واتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيحه .
- تحديد الاحتياجات المالية للبنك .

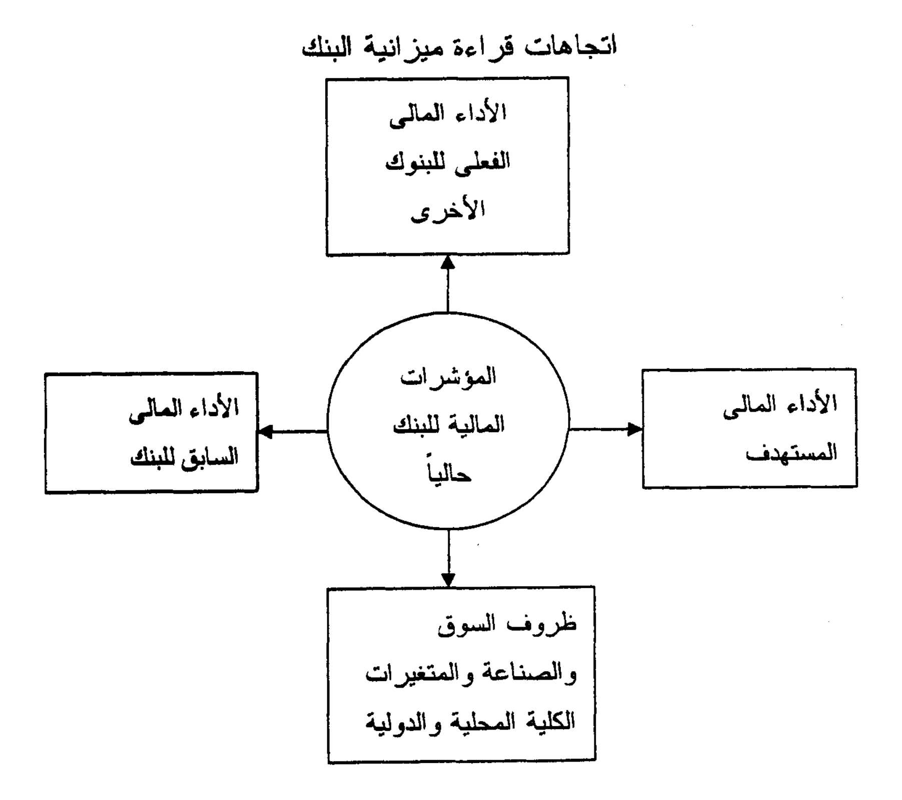
أما عن اتجاهات القراءة فإنها تتمثل فيما يلى :

- المقارنة بين الأداء الفعلى والمخطط ، والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابها لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة .
- المقارنة بين الأداء التاريخى للبنك والتعرف على نقاط التحسن أو العكس.
- المقارنة بين الأداء الفعلى للبنك وأداء البنوك الأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف وذلك كما يوضحه الشكل التالى :

---

[1] د . عبد العاطى لاشين – ادارة البنوك – مرجع سبق ذكره ص ٦٦ – ٦٨

اتجاهات قراءة ميزانية البنك



هذا وتتمثل الأطراف المهتمة بقراءة الميزانية فيما يلى :

- **الإدارة المالية** فى البنك نفسها والإدارة العليا لاستخدام نتائج التحليل فى الترشيد سواء القرار المالى أو المصرفى أو التسويقى .
- **حملة الأسهم** (أصحاب حق ملكية البنك) للتعرف على كفاءة الإدارة التى قاموا بتعيينها لإدارة البنك نيابة عنهم .
- **الدائنون** ، سواء كانوا المودعين بالبنك أو حملة السندات أو البنوك الأخرى ، فكل من هؤلاء لهم مصلحة فى التعرف على الأداء الفعلى ، ويستخدمون نتائج هذا التحليل فى اتخاذ قراراتهم قبل البنك.

- **مصلحة الضرائب** .
- **هيئة الاستثمار** والجهات الرقابية الأخرى .
- **المستثمرون فى البورصة** – وبصفة خاصة فى الشركات المساهمة وذلك لترشيد قراراتهم المتعلقة بشراء أو بيع أسهم هذه الشركة فى السوق .
- **المصدرون والمستوردون** عن طريق البنك ، وعملاء البنك الآخرين من الشركات والأفراد .
- مراسلوا **البنك** من الخارج والداخل .

كيف يوظف البنك أمواله :

هناك شكلين رئيسيين يقوم البنك بتوظيف أمواله فيها وهما :-[١]

١- **التوظيف النقدى :**

وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلى:-

أ- **النقد :**

تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد فى خزائنها أو لدى البنك المركزى على شكل حسابات جارية كاحتياطى لمواجهة حركة سحب الودائع **ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها :**

١. **معدل الاحتياطى** النقدى الاجبارى التى يتطلبه قانون البنوك ، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصرف من موجوداته على شكل أرصدة فى البنك المركزى .
٢. **نمط حركة الودائع :** يزيد المصرف من مقدار النقود فى خزائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما فى حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر .

---

[١] د . زياد رمضان وآخرون – الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك – مرجع سبق ذكره ص ١٢٥ وما بعدها

٣. **وضع البلد الاقتصادى والسياسى** فكلما ساد الأمن والطمأنينة وازدهرت الحالة الاقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الاحتفاظ بنسبة كبيرة من موجوداته على شكل نقد فى الصندوق والعكس بالعكس .
٤. **سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة** جاهزة من مصادر أخرى فكلما ازدادت الصعوبات فى سبيل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى المصرف المركزى .
٥. **الثقة العامة فى المصرف** : كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين فى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما قلت حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد فى خزائنه .

ب- شبه النقود :

يحتفظ المصرف بجزء كبير من احتياطاته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالاحتياطي النقدى الاجبارى على شكل نقد جاهز وأرصدة لدى البنك المركزى. وتشكل شبه النقود خط الدفاع الثانى ولذلك فهى تسمى الاحتياطى الثانوى ضد مخاطر عدم السيولة إذ يوظف المصرف جزءاً من أمواله فى أوراق تجارية تستحق فى المدى القصير جداً شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جداً أو فى قروض قصيرة الأجل جداً يستطيع المصرف استدعاتها فى أى لحظة يشاء .

وتعتمد درجة توظيف المصرف لموجوداته السائلة على شكل شبه نقود على :

- الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للمصرف التجارى بتوظيف جزء من أموال احتياطاته الاجبارية على هذا الشكل أم لا .

وفى حالة سماح القانون فإن مقدار ما يوظفه المصرف من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على:-

١- نمط حركة الودائع فعندما لا يتوقع المصرف سحباً غير عادى على الودائع يزيد من توظيفاته فى شبه النقود .

٢- وضع البلد الاقتصادى والسياسى فكلما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود . سهولة أو صعوبة بيع شبه النقود فى السوق المالية فكلما ازدادت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لجأت المصارف إلى توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود .

ج- الأرصدة لدى البنوك الأخرى :-

إن الأرصدة لدى البنوك الأخرى تتخذ ثلاثة مواضع وهى :

١- **أرصدة لدى البنك المركزى** إما على شكل حساب جار وهو **الاحتياطى النقدى** الذى ينص عليه قانون البنوك ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع ولا يدفع البنك المركزى أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة المطلوبة أما إذا زاد ذلك فيدفع على الزيادة . وإما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجارى المذكور أعلاه على شكل **ودائع لأجل بإشعار** ويدفع عليها البنك المركزى فوائد تختلف باختلاف مدة الاشعار مما يشجع المصارف التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل .

٢- **أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية** : تحتفظ المصارف بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز .

٣- **أرصدة لدى البنوك الأجنبيـــة** : وهى أرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية العاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية .

هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة هنا على أمور منها :

أ- **القانون** : وتبنى أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الاحتياطى القانونى أم لا ؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها.

ب- **سعر الفائدة** على الأدوات الممكن اعتبارها شبه نقود حيث يمايز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التى يتقاضاها على أرصدته لدى المصارف الأخرى .

ج- **عدم توفر سوق مالية نشيطة** يستطيع معها المصرف شراء وبيع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود .

د- **نمط حركة الودائع** .

هـ - التسهيلات الممكن الحصول عليها من المصارف التى يودع فيها المصرف أرصدته خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصدته فوائد .

د- الاستثمارات :

قد يقوم البنك أيضاً بوظيف جزء من أمواله " أموال المودعين " فى الاستثمار والاستثمارات هنا قد تتم بشكل مباشر عن طريق تأسيس البنك لمشروع معين أو المشاركة فى جزء من رأس ماله وقد تكون الاستثمارات فى شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات فى الأسهم والسندات وأذون الخزانة علاوة على الاستثمار فى الأوراق التجارية التى تصدرها وحدات الحكم المحلى .

وعموماً يتنازع المصارف عاملان فى الاستثمار هما :

أ- **عامل السيولة** وضرورة أن تفى المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلب أو فى المواعيد المتفق عليها .

ب- **عامل الرغبة** فى تحقيق أقصى حلم .

وواجب المصارف هو تحقيق التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحـدها أن يطغى على الآخر حتى لا يتعرض مركزها للخطر وحتـى لا تتعـرض لإفـلات فرص الربح المتزن . والذى نجدر ملاحظته فى هذا الصدد أنه كلمـا زادت سـيولة الأصل كلما قلت ربحيته . **وتنحصر أهم الأسس التى تقوم سياسة استثمار المصارف التجارية لمواردها فيما يلى :**

(أ) الالتزامات القانونية وتشمل :

١- نسبة الاحتياطى النقدى التى يقررها القانون .

٢- نسبة السيولة .

(ب) درجة ضمان الاستثمار وسرعة تصفيته .

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو الالتجاء إلى سوق الأوراق المالية أو الالتجاء إلى المصرف المركزى .

هـ- الكمبيالات والحوالات المخصومة

وتنقسم إلى نوعين :

١- خصم أذونات الخزينة

إن درجة سيولة أذونات الخزينة مرتفعة وتشتريها المصارف عادة بقيمة أقل مـن قيمتها الاسمية أى يخصم ولكن ربحيتها أقل من غيرها فهى تمثل قروضـاً قصـيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزى والافتراض مقابلها .

٢- الأوراق التجارية

وتعتبر من أحسن ضروب الاستثمار القصير الأجل طالما أنها تحمل أكثـر مـن توقيع ويعلل ذلك بأن قيتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق الماليـة التـى تتغيـر أسعارها بين لحظة وأخرى كا أن القانون يحيطها بسياج من الضـمانات فالمسـحوب

عليه يعمد فى العادة إلى الدفع فى الميعاد خوفاً من خطر "البرتستو" . ونظراً لتفاوت مواعيد استحقاقها وتفاوت قيمتها فإنها تعطى المصارف التجارية المرونة اللازمة فى اختيار المجموعة التى تتناسب وحاجتها إلى النقود فى المستقبل القريب كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن المصرف يجد فيها وسيلة لتجديد القروض باستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزى إذا احتاج إلى نقود فى الحال .

و- القروض والسلف :

يقصد بالاقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومنشآت الأعمال والجهات الطالبة للقرض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة

ويتعرض البنك التجارى عند منح القروض إلى خطر الائتمان لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة لأنشطة وعمليات البنك التجارى ولاسيما أن القروض تمثل المحور الرئيسى الذى يعتمد عليه البنك فى إيراداته حيث يتحقق حوالى ثلثى إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض .

يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصنيفات غير أن ما يهمنا منها فى هذا المقام ما يلي :

- **القروض التجارية**

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأصناف التالية :

أ- الاعتمادات الشخصية :

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عينى إلا أن الضمان فى الحقيقة يكون المركز المالى وسمعة المتعامل المالية . وبموجب هذا الاعتماد يضع المصرف تحت تصرف المتعامل حداً معيناً من الائتمان يمكن له السحب منه على أن

يسدد رصيده فى فترة تبلغ عادة سنة وتحسب الفائدة على الرصيد المدين للاعتماد ... وإذا أراد المتعامل تجديد هذا الاعتماد فيجب عليه سداد الرصيد المدين قبل التجديد أو يثبت استعداده لهذا السداد وهذا ما يسمى بشرط لسداد التام على أن يراجع المصرف مركز المتعامل المالى ومدى نشاطه خلال العام المنصرم مع تحليل لحركات حسابه .

ب- الاعتمادات بضمان بضائع :

كمحاولة من المصارف لضمان عدم ضياع الأموال التى تقرضها لبعض المتعاملين معها فإنها تطلب تقديم ضمان عينى مقبول مثل بضاعة معينة أو محصول زراعى بشرط أن يكون قابلاً للتخزين وغير معرض للتلف خلال فترة الاعتماد وسهل الجرد وسهل البيع أيضاً وفى معظم الأحوال يستوفى المصرف شروط الرهن الحيازى من ناحية مكان التخزين ووجود مندوب من المصرف ووضع يافطة المصرف على المخزن المخزون به البضاعة .

ويفتح الاعتماد لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة البضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل .

ويجب أن تتوافر فى البضائع التى تقبلها المصارف التجارية كضمان :

أ- عدم قابلية السلعة للتلف .

ب- إمكان تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها .

ج- عدم تعرض أسعارها لذبذبات عنيفة .

د- سهولة تصريفها دون خسائر .

هـ- وحدات السلعة متجانسة .

ج- الاعتمادات بضمان أوراق مالية :

وهى لا تختلف كثيراً فى وضعها عن النوع السابق إلا فى المصرف يطالب المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع حسب قوة المركز المالى للشركة المصدرة للأوراق وربحيتها وحسب سهولة تداول هذه الأوراق فى سوق الأوراق المالية – وما إذا كانت بضمان الحكومة أو لا . علما الأوراق المالية الحكومية فتتمتع بقيمة تسليفية أكبر من الأوراق المالية الأخرى .

د- اعتمادات الخصم :

تنقسم اعتمادات الخصم إلى نوعين : الخصم العادى الشخصى والخصم التجارى

١- الخصم العادى أو الشخصى

ويعتبر سلفة شخصية إلا أنه يختلف من ناحية التنفيذ عن سلفة الاعتماد الشخصى حيث يحصل المصرف من المتعامل على سند أذنى ويسمى تجاوزاً بالكمبيالة رغم عدم انطباق شروط الكمبيالة عليه (وهو عبارة عن تعهد بدفع مبلغ معين للمصرف بعد مضى فترة محددة) ويقوم المصرف بإعطاء المتعامل صافى قيمة هذا السند بعد خصم قيمة الفائدة المستحقة خلال فترة السند .

٢- الخصم التجارى

فى هذه الحالة يقوم المصرف بفتح اعتماد للمتعامل فى حدود مبلغ معين أى بحد أقصى لا يتجاوزه بعد أن يقوم بدراسة أوضاع المتعامل المالية بشكل عام ودراسة الإسناد التجارية لديه بشكل خاص من ناحية قيمتها وحركة دورانها وأسماء المدينين وذوى الأرصدة المالية عند التاجر وكذلك دراسة الاسناد التى تدفع عند استحقاقها

ونسبة الاسناد إلى المبيعات وأية دراسات أخرى يراها المصرف ضرورية مثل سمعة التعامل التجارية .

وبناء على هذه الدراسات يقرر المصرف منحه التسهيلات التى طلبها أو جزءاً منها أو عدم منحه أى تسهيلات .

والآن يجب التنويه إلى أن هناك مجموعة متعددة من العوامل تؤثر فى قدرة البنك فى منح القروض ومن هذه العوامل ما يلى :

١- مجموعة العوامل المرتبطة بالبنك التجارى والمؤثرة فى منح القروض ومنها ما يلي:

أ- حجم الودائع ونوعيتها لدى البنك حيث يلاحظ بصفة عامة أنه كلما زاد حجم الودائع كلما زادت قدرة البنك على الاقراض .

ب- احتياجات البنك من السيولة فى الأجل القصير والطويل حيث أنه كلما زادت الأصول السائلة لدى البنك كلما انخفض قدرته على منح القروض

ج- موقع البنك فكلما كان موقع البنك قريباً من عملائه كلما كانت فرصته فى منح القروض أكبر وذلك مع افتراض ثبات باقى العوامل الأخرى المؤثرة فى منح القروض .

د- حجم الأصول المطلوبة لتشغيل البنك فكلما زاد حجم هذه الأصول كلما انخفضت قدرة البنك على منح القرض.

ه- رأسمال البنك وحقوق الملكية – وذلك من خلال تأثير المساهمون على قرارات إدارة البنوك بالنسبة لتنمية رأس المال عن طريق زيادة الاحتياطيات والأرباح غير الموزعة .

٢- مجموعة العوامل الاقتصادية والتشريعية فى الدولة :

أ- الأصول الاقتصادية فى الدولة حيث أنه فى حالات الرواج والازدهار تزيد الودائع ويزيد الطلب على القروض والعكس تماماً فى حالات الكساد .

ب- قرارات البنك المركزى والجهات الإشرافية النقدية وذلك من خلال استخدام البنك المركزى لبعض الوسائل الرقابية مثل نسبة الاحتياطى القانونى وسعر خصم الأوراق التجارية

٢- التوظيف غير النقدى :

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التى تقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهيلاً لأعمالهم والمردود الربحى لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك التوظيفات ما يلى :

أ- خطابات الضمان :

خطاب الضمان هو صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذى أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب (بالنيابة عن) طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين .

أركانه :

يمكن حصر أركان خطاب الضمان بما يلى :

١- الضامن : وهو المصرف الذى أصدره .

٢- المستفيد من خطاب الضمان فرداً كان أو هيئة .

٣- المضمون (الشخص الثالث) وهو الذى صدر خطاب الضمان بالنيابة عنه أى لحسابه .

٤- المبلغ وهو مبلغ خطاب الضمان .

٥- تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب .

٦- الغرض الذى من أجله كتب الخطاب .

أنواع خطابات الضمان :

أ- **خطابات الضمان اللازمة للمناقصات** : وأنواعها هى :

١- خطاب الضمان الابتدائى .

٢- خطاب ضمانات الدفعات المقدمة .

٣- خطاب الضمان النهائى .

ب- **خطابات الضمان التى تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلى** :

١- خطاب الضمان الذى تطلبه الجمارك ومن أنواعها :

أ- نظام الايداع .

ب- نظام السماح المؤقت .

ج- نظام الترانزيت (أى نظام البضائع العابرة).

د- التخليص على البضائع .

٢- خطابات الضمان التى يطلبها القانون من العاملين ببعض المهن وذلك ضماناً للمصلحة العامة ومن أنواعها :

أ- كفالات ممارسة المهنة .

ب- كفالات المكاتب السياحية .

ج- كفالات تعهد اليانصيب .

ب- الاعتمادات المستندية :

الاعتماد المستندى هو أية ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الاعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال فى غضون مدة محددة (أى لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الاعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً أو أى موضوع آخر تم فتح الاعتماد من اجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الاعتماد ومن هنا جاءت الصفة مستندى.

أهميته :

تتبع أهمية الاعتماد المستندى من الدور الذى تلعبه فى تسهيل عمليات التجارة الدولية وفوائده المتعددة يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات وهى :

أ- بالنسبة للتاجر فاتح الاعتماد .

١- يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتى مطابقة للشروط المتفق عليها وخاصة عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تتعاطى أعمال الكشف والتأكد من المواصفات حسب الشروط المتفق عليها فى الاعتماد .

٢- أن المستندات ستصل مطابقة للشروط فتعفيه من دفع الغرامات المفروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات مثل تصديق الفواتير وشهادة المنشأ .

٣- لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفاً لمدة قد تصل من أربعة إلى ستة أشهر أى ريثما تصل البضاعة .

ب- بالنسبة للمستفيد .

١- يكون على ثقة بأن بضاعته التى يحضرها أو يصنعها مباعة ولن تتكدس فى المستودعات ويكون سعر بيعها معروفاً وغير معرض للخسارة فى حالة تدهور الأسعار.

٢- يضمن عدم انسحاب المشترى ضمن المدة المتفق عليها والمحددة فى الاعتماد .

٣- يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات بحيث تكون مطابقة للشروط ويضمن تسديد السحوبات الزمنية عند موعد الاستحقاق .

٤- يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد.

ج- بالنسبة للمصارف

مصدر دخل للمصارف من جراء العمولات التى تتقاضاها والتأمينات التى تأخذها فتشكل مصدراً تمويلياً لا بأس به كما أنها توظف هذه التأمينات فتحصل على عوائد من أجراء ذلك بالإضافة إلى مساهمة هذه التأمينات فى زيادة سيولة هذه المصارف

د- بالنسبة للتجارة الدولية :

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على انتشارها بسهولة خاصة وأنها تسهل النواحى المالية التى كانت كثيراً ما تقف حجرة عثر أمام انتشار هذه التجارة فتقوم المصارف بدور الوسيط الذى يثق به كل من البائع والمشترى فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها بينما لا يدفع المشترى الثمن إلا حال استلامه الوثائق الخاصة بهذه البضائع .

أنواع المخاطر التى يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله (١)

١- المخاطر الائتمانية :

تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أية تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء . وتنجم المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضاً واجبة لسداد فى وقت محدد فى المستقبل ويفشل العميل فى الإيفاء بالتزاماته بالدفع فى وقت حلول القروض . أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستندى لاستيراد بضائع نيابة عن العميل فى توفير المال الكافى لتغطية البضائع حين وصلها

---

(١) خالد بن محمد النعيمى – الأعمال المصرفية – الادارة العامة للتعيم الفنى ١٩٩٨ الرياض ١٣٤ / ١٣٦

٢- مخاطر السوق :

تنشأ مخاطر السوق للتغييرات المفاجئة فى أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغيير . وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول بعض المنتجات حماية للإنتاج المحلى .

٣- مخاطر سعر الفائدة :

هذه المخاطر ناتجة عن تغير أسعار الفوائد صعوداً أو هبوطاً حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ومثالاً على ذلك :

هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفير فائض السيولة لديه فى حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة يضطر المصرف للاقتراض من سوق المصارف فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة فى حالة إرتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يرلى هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنبا للمخاطر .

٤- مخاطر المعاملات :

كثيراً ما نسمع عن تحرك أسعار الدولار الأمريكى أو الين اليابانى صعوداً أو هبوطاً فى الأسواق المالية مقابل المارك الألمانى أو الجنيه الاسترلنى مثلاً .

لذلك يجب أن يكون للمصرف القدرة على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هذه التقلبات سواء كانت صعوداً أو هبوطاً .

٥- مخاطر السيولة :

غالباً ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف فى إدارة الموجودات والمطلوبات .

هذا ويقوم المصرف باللجوء إلى أسواق المصارف كلما أقرض عملاءه ، وذلك لكى يتمكن من الإيفاء بتعهداته على الوفاء بطلبات القروض من عملاء المصرف .

فكلما اقترض المصرف من الأسواق المالية قلت مقدرته على إبقاء هامش ربحى جيد على القروض التى يقدمها .

٦- المخاطر التشغيلية :

هذه تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومى فى المصارف . ولأن المصارف ليست كالمصانع فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز فى عمليات السطو والمبانى غير الامنة . وتتضمن هذه المخاطر أيضاً أخطاء الصرافين والقيودات الخاطئة .

٧- المخاطر القانونية :

هى المخاطر التى قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور فى مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتى يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم .

وقد يحدث أكثر من واحدة من المخاطر المذكورة فى آن واحد . لذا فإن المصارف عموماً ترسم سياستها لإدارة وتحديد تلك المخاطر وتقوم بعد تحليلها بضبطها ضمن حدود معقولة. كما تقوم بمراقبتها بصفة مستمرة من خلال قسم ينشأ خصيصاً لإدارة المخاطر .

البنوك الإلكترونية

يقصد بالبنوك الإلكترونية تلك البنوك التى تقدم خدماتها إليكترونياً عن بعد عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوجد اتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء وأهم هذه المزايا [1]

١- توفير الخدمات المالية للعملاء على مدار ٢٤ ساعة .

٢- تقديم معلومات حديثة عن حسابات العملاء .

٣- القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت .

٤- إجراء العمليات الحسابية .

٥- الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الإلكترونى أو بشكل مرئى من خلال الكاميرات .

أما عن الأسباب التى تدفع البنك لتطبيق هذه النوعية من الخدمات الإلكترونية فإنها تتمثل فيما يلى[2]

١- تخفيض احتمالات فقد البنوك لعملائها الحاليين وتحولهم للبنوك التى تقدم الخدمات المالية الإلكترونية على مدار الأربعة وعشرون ساعة .

٢- فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء الفرع .

٣- زيادة درجة مرونة العاملين بالبنك لمواجهة أى تغيير فى تكنولوجيا الخدمات المصرفية .

٤- إعادة خلق انطباع جيد لدى العملاء عن البنك كبنك متطور تكنولوجياً .

---

(1) Jeon, L. & Rice, W.P. "From webstrategy to to implementation at liberty financial companies", in Cronin, M.J. (Ed.) Banking & Finance on the internet, Jon Wiley & sons, New York, NY, (1997), PP. 107-136.

(2) د. عبد العاطى لاشين – إدارة البنوك – مرجع سبق ذكره ص ٣٩٧ - ٣٩٩

٥- خلق فرصة التركيز على القطاعات المستهدفة من العملاء والذين يفضلوا وسائل الاتصال الإلكترونية من الشباب ورجال الأعمال ذوى الدخول المرتفعة .

أنواع الخدمات المالية الإلكترونية :

يمكن تقسيم مواقع البنوك على الإنترنت إلى نوعين هما :

- مواقع الإعلان عن الخدمات والمنتجات التى يقدمها البنك فى الفروع التقليدية الخاصة به ويسمى مواقع المعلومات .
- مواقع التعاملات المتكاملة والتى يمكن من خلالها الحصول على الخدمات التالية :

- **مراجعة الحسابات :**

حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه فى أى وقت وكذلك مراجعة آخر التعاملات التى تمت ، كما يمكن أيضاً فتح حساب لدى البنك من خلال استخدام بطاقة الائتمان .

- **تحويل المدخرات :**

وهذا يعنى إمكانية تحويل الأموال من حساب إلى آخر . بعض البنوك تقوم بهذه العملية فور طلب العميل لها والبعض الآخر يأخذ بعض الوقت .

- **دفع الفواتير :**

هنا يمكن للعميل دفع أى فواتير خاصة به من خلال موقع البنك على الإنترنت وذلك مقابل رسوم معينة وبعض البنوك تقدم هذه الخدمة مجاناً والبعض الآخر يقدم هذه الخدمة مجاناً فى حدود معينة لمبلغ الفاتورة .

- **تحديد المواصفات الخاصة بالعميل :**

بعض البنوك تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة به مثل تغير استخدامات بعض الأزرار حيث تقوم بسؤال العميل عدد من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع إمكانياته ورغباته .

- **توفير أسواق جديدة للمستهلك :**

حيث يقدم البنك عروض خاصة لمنتجات غير بنكية من خلال توضيح عناوين هذه الأماكن على الصفحة الخاصة بالبنك مع إعطاء تحقيقات إذا تم الشراء من هذه المواقع .

- **فتح حساب جارى بفوائد :**

حيث يتم فتح حساب جارى بفوائد كوسيلة لجذب العملاء وتشجيعهم على استخدام الإنترنت . حيث تضع بعض البنوك آلة حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فوراً .

- **إعادة جزء من رسوم ماكينات الدفع الآلى :**

بعض بنوك الإنترنت لا تمتلك ماكينات دفع خاصة بها وبالتالى تعرض للعميل إمكانية استخدام ماكينة بنك آخر مع إعادة رسوم استخدام هذه الماكينة للعميل .

- **شراء شهادات الادخار :**

حيث تعرض البنوك معدلات فائدة أعلى على هذه الشهادات إذا تم شرائها عن طريق الإنترنت وذلك نظراً لشدة المنافسة بين البنوك فيما يتعلق بمعدلات الفائدة .

- **الحصول على قروض :**

حيث يمكن الحصول على القرض من خلال موقع البنك على الإنترنت فوراً وبالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنة أسعار الفائدة للبنوك الأخرى وذلك من خلال الموقع الخاص بالبنك الذى يتم التعامل معه .

- **ملأ طلب الحصول على بطاقات ائتمانية :**

حيث يمكن للعميل ملأ هذا الطلب عن طريق الإنترنت والحصول على البطاقة فى المنزل وذلك بعد المقارنة بين البنوك المختلفة فيما يتعلق بالرسوم أو الفوائد .

وأحد أفضل المميزات هنا هو إمكانية الحصول على بطاقة جديدة عند انتهاء البطاقة القديمة مباشرة .

- **خدمات التخطيط المالى :**

مع زيادة درجة التعقد فى الأسواق المالية تقوم بعض البنوك بمساعدة العملاء فى إدارة أموالهم حيث يمكن للعميل أن يستخدم موقع البنك على الإنترنت بإدخال مجمل العمليات المقترحة فيقوم البنك بتحديد أيهما أعلى فائدة وأقل مخاطرة قبل إعطاء الأمر بالقيام بالعملية .

- **تقديم خدمات تأمينية :**

حيث تسمح بعض البنوك للعميل بمعرفة عروض التأمينات المتاحة بكل أنواعها والمقارنة فيما بينها على أفضل عروض التأمينات .

- **خدمات السمرة :**

وذلك لمساعدة العملاء فى شراء أفضل الأسهم عن طريق موقع لبنك على الإنترنت وهذه أسهل وأضمن وسيلة شراء للشخص غير المحترف نظراً للنصائح التى يقدمها البنك لهؤلاء العملاء.

- **الخدمات الفنية :**

وتتمثل في تعديل البرامج الخاصة بعملاء البنك لتتوافق مع البرامج الخاصة بالبنك وذلك فيما يتعلق ببرامج إدارة الأموال .

- **الخدمات الضريبية :**

مثل مساعدة العميل فى الحصول على معلومات عن حجم الضرائب المطلوب دفعها بعد مراجعة الأرباح والمصرفات الخاصة بالعميل .

- **الحماية الخصوصية :**

هذه لا تعتبر خدمة خاصة لكن البنوك تهتم بها بشكل كبير حتى يشعر العميل بدرجة عالية من الحماية للعمليات التى يقوم بها مع البنك حيث أن هذا هو الفارق بين بنك وآخر .

البنوك وخلق النقود "الائتمان" :

وهنا يلاحظ أن البنوك لا تقدم قروضاً للجمهور من ودائع تحت حوزتها فقط بل إنها تقدم قروضاً من ودائع ليس لها وجود لديها وذلك على شكل حسابات جارية حيث قد لاحظت البنوك ما يلى :(١)

١- أن مقدار ما يسحب من الودائع فى فترة واحدة يقل كثيراً عن مجموع قيمة هذه الودائع فى الظروف العادية .

٢- الإيداع والسحب عمليتان مستمرتان وأن ما يسحب من نقود يمكن تغطيته بما يودع فيها .

٣- نتيجة لذلك تتكدس الأموال الناتجة عن فائض مبلغ الودائع على مبلغ السحب فى خزائن البنك .

٤- أن البنك يستطيع أن يقرض من هذه الأموال جزءاً كبيراً بعد أن يحتفظ بما يتراوح ما بين ١٠% - ٣٠% من مجموعها لتغطية طلبات الساحبين .

وبناءً على كل ما سبق يمكن وضع الافتراضات التالية :

١- أن جميع البنوك التجارية تعمل وكأنها بنك واحد ذو فروع متعددة .

٢- أن هذا البنك يحتفظ بنسبة مئوية معينة من كل وديعة فى حساب له لدي البنك المركزى كاحتياطى قانونى ولنفرض أنها ٢٠% .

٣- أن جميع الساحبين والمودعين يتعاملون بالحسابات الجارية .

٤- أن جميع الساحبين والمودعين يقومون بإيداع ما لديهم من شيكات أو نقود بهذا البنك أو بأحد فروعه فور حصولهم عليها .

٥- أن البنك يرغب فى إقراض ما لديه من أموال تفيض عن الاحتياطى الذى يرغب فى الاحتفاظ به .

---

(١) د. زياد رمضان وآخرون – **الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك** – مرجع سبق ذكره ص ٢٧ وما بعدها

٦- أن هناك طلباً على القروض يغطى هذه الأموال الفائضة .

٧- أن القروض تمنح على شكل حسابات جارية أو على شكل نقود يتم إيداعها فيما بعد فى ذلك البنك أ أحد فروعه .

وبناء على هذه الفروض يمكن القول أن :

أن قدرة البنوك التجارية مجتمعة على خلق الائتمان تساوى حاصل ضرب قيمة الوديعة الأصلية ونرمز لها بالرمز "و" فيما يسمى بمضاعف الائتمان أو مضاعف الودائع المخلوقة من البنوك التجارية وهذا المضاعف يساوى (١/ن - ١) حيث (ن) تمثل نسبة الاحتياطيات الواجب الاحتفاظ بها من الودائع أى أن :

قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان (ق) = و (١/ن - ١)

ومن ثم يمكن القول على أن مقدرة البنوك مجتمعة على خلق النقود تتحدد بالعوامل التالية [١]

أ- حجم الوديعة الأولية .

ب- نسبة الأحتياطي القانوني المعمول بها .

ج- مدى احتفاظ البنوك مجتمعة بالزيادة في الودائع بخزائنها .

د- مدى رغبة البنوك مجتمعة فى الإقراض .

هـ- مدى تمكن البنوك مجتمعة من الإقراض .

ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن العلاقات التالية هى علاقات صحيحة

١- يتناسب حجم النقود التى يمكن للبنوك مجتمعة أن تخلقها تناسبا عكسيا مع نسبة الاحتياطى القانوني المعمول به .

٢- يتمشى حجم النقود المخلوقة تمشياً طردياً مع الوديعة الأولية .

١- أ. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون - النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٢ ص٥٢

٣- يتمشى حجم النقود المخلوقة تمشياً طردياً مع مدى نجاح البنوك مجتمعة فى الإقراض .

٤- تضعف مقدرة البنوك مجتمعة[1] على خلق نقود جديدة إذا تسرب جزء من الزيادة فى مبالغها الحرة إلى التداول .

كما أنه يمكن استخلاص أن فكرة خلق الودائع (أو الائتمان) إنما تكون فى قيام غالبية الأفراد أصحاب الودائع بتسوية مدفوعاتهم بواسطة الشيكات ، وأنهم لا يسحبون نقداً ورقياً من ودائعهم الإ بنسب ضئيلة للغاية ، ونتيجة لهذا رأت البنوك أنها تستطيع ممارسة نشاطها المصرفى العادى دون أن تحتفظ بكل ما لديها من ودائع فى شكل نقدى ، لأن أصحاب الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم كاملة فى يوم واحد، كما أن كلهم لا يسحبون من ودائعهم فى يوم واحد، ولذلك رأت البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء معين من هذه الودائع فى شكل نقد سائل لمواجهة طلب المودعين المعتاد ، على أن تقرض الجزء الأكبر من هذه الودائع لعملائها ، وهى بذلك تقرض العميل مبلغ معيناً يودع فى حسابه لدى البنك ، ويستطيع السحب منه بموجب شيكات مثله مثل الوديعة الأصلية تماماً . وهذه الودائع تسمى ودائع مشتقة ، وهكذا أصبحت الودائع الأصلية سبباً فى خلق ودائع مشتقة فزادت الكمية المعروضة من النقود فى المجتمع ،

فلو كانت البنوك التجارية تحتفظ بنسبة ١٠٠% من ودائعها نقد سائل لمواجهة طلبات أصحاب الودائع ، لما أمكن لها خلق ودائع مشتقة ولتحولت هذه البنوك إلى خزائن حديدية فقط وظيفتها الاحتفاظ بهذه النقود إلى حين أن يطلبها أصحابها .

---

[1] يجب ملاحظة أن مقدرة البنك الواحد على خلق الائتمان إنما تتوقف على نسبة الاحتياطى (س) والوديعة الأصلية (ا) وكذا الوديعة المشتقة (ش)

قدرة البنك على خلق النقود أو الودائع المشتقة ش = ت × ن لأن الودائع المشتقة فى هذه الحالـة هـى مجمـوع الائتمان الذى يستطيع البنك أن يمنحه مضروباً فى نسبة ما يعود إليه من القروض التى يمنحها .

ونستطيع توضيح هذه الفكرة بمثال رقمى مبسط ، فلو افترضنا أن بنك القاهرة تلقى من أحد عملائه مبلغ عشرة آلاف جنيه ، فسيقيد هذا المبلغ فى ميزانية بنك القاهرة مرة فى جانب الأصول اسم (نقود) ، ومرة فى جانب الخصوم باسم (ودائع) وذلك وفقاً لمبدأ القيد المزدوج :

جانب من ميزانية بنك القاهرة

(بعد عملية الإيداع)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
١٠٠٠٠	نقود	١٠٠٠٠	ودائع
١٠٠٠٠	المجموع	١٠ ٠٠	المجموع

وهكذا فإن قيمة الوديعة التى أصبح يلتزم بها البنك تساوى قيمة المبلغ النقدى الذى أودعه العميل ، وحتى الآن لم تتم أى زيادة فى حجم المعروض النقدى فى المجتمع ، وحيث أن البنك يمارس نشاطه من أجل تحقيق ربح ، فليس من المعقول أن يحتفظ بقيمة هذه الوديعة حتى يستطيع أن يقابل طلبات المودع ، ولكنه يحتفظ بنسبة من هذه الوديعة وهذه النسبة عادة ما تحددها بعض قوانين الدولة على أن تقوم بإيداعها لدى البنك المركزى ، وتسمى (احتياطى قانونى) ولذلك فإن البنك سيحتفظ لدى البنك المركزى بنسبة ٢٠ مثلاً من هذه الوديعة ، أما ٨٠% من الوديعة فيمكنه توظيفها فى أصول مربحة ، مثل منح القروض أو الاستثمار في أوراق مالية مربحة ومن ثم يمكن تصوير ميزانية بنك القاهرة كما يلي :-

جانب من ميزانية بنك القاهرة

(بعد القروض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
٢٠٠٠	نقدية (احتياطى قانونى ٢٠%)	١٠,٠٠٠	ودائع
٨٠٠٠	قروض واستثمارات		
١٠,٠٠٠	المجموع	١٠,٠٠٠	المجموع

ويلاحظ أن البنك حينما فتح قرضاً بمبلغ ٨٠٠٠ جنيها ، فإنه قد أضاف بذلك إلى العرض الكلى للنقود مبلغاً قدره ٨٠٠٠ جنيهاً، وهذه هى نقطة البداية فى خلق النقود ، وتسمى نقوداً ائتمانية أو مصرفية أو نقود ودائع .

وبالطبع لن يتوقف الأمر عن هذه النقود ، فالمقترض الذى اقترض الـ ٨٠٠٠ جنيه سيلجأ غالباً إلى إيداع هذا المبلغ فى أحد البنوك الأخرى أو سيدفعها إلى شخص آخر سيقوم بدوره بإيداعها أحد البنوك ، وبالطبع سيتصرف البنك الثانى (بنك الإسكندرية) مثل تصرف بنك القاهرة ، فسيحتفظ بنسبة ٢٠% من الوديعة كاحتياطى قانونى لدى البنك المركزى ويستثمر نسبة ٨٠% منها ، وبذلك تكون ميزانية بنك الإسكندرية كما يلى :

الفصل الثاني

التخطيط لأنشطة البنوك

رقم الدورة	الودائع الجديدة (أصلية أو مشتقة)	الاحتياطى القانونى (٢٠%)	المبلغ المستخدم الأقراض أو الاستثمارات (٨٠%)
١	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠٠
٢	٨٠٠٠	١٦٠٠	٦٤٠٠
٣	٦٤٠٠	١٢٨٠	٥١٢٠
٤	٥١٢٠	١٠٢٠	٤١٠٠
٥	٤١٠٠	٨٢٠	٣٢٨٠
٦	٣٢٨٠	٦٦٠	٢٦٣٠
٧	٢٦٣٠	٥٢٠	٢١٠٠
٨	٢١٠٠	٤٢٠	١٦٨٠
٩	١٦٨٠	٣٤٠	١٣٤٠
١٠	١٣٤٠	٢٧٠	١٠٧٠
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
الجملة فى الدورة ٢٥ تقريباً	٤٤٦٥٠	٨٩٣٠	٣٥٧٢٠

ويمكن حساب كمية النقود الائتمانية التى تخلقها البنوك التجارية بموجب المعادلة الآتية :

الودائع المصرفية = الوديعة الأصلية $\left[\frac{1}{\text{نسبة الاحتياطي القانوني}} - 1 \right]$

= الوديعة الأصلية – الوديعة الأصلية × نسبة الاحتياطى
الوديعة الأصلية × نسبة الاحتياطى

وعملية الحسابات تتم في ظل توافر الشروط التالية :-

١- عدم وجود تسرب ، أى أن كل المبالغ المتداولة داخل المجتمع يتم استخدامها عن طريق توسيط البنوك .

٢- لا تجنب البنوك التجارية أى احتياطيات أخرى بخلاف الاحتياطى القانونى .

قيود خلق الائتمان :

قدرة البنوك على خلق الائتمان أو خلق النقود المصرفية ، ليست بلا حدود ، ولكن يرد عليها بعض القيود التى تحد من هذه القدرة أهمها :

١- سلوك باقى البنوك التجارية :

يشترط لنجاح سياسة خلق الودائع أو النقود المصرفية ، أن تسلك كل البنوك مسلكا واحدا بالنسبة لسياستها الائتمانية ، بحيث تلجأ إلى التوسع الائتمانى بالشروط التى تحكمها جميعا ، أما إذا قامت المنافسة بين البنوك مثل التساهل فى شروط الاقتراض ، أو منح مزايا للمودعين فإن مثل هذه المنافسة قد تؤدى إلى أن يحقق أحد البنوك أرباحاً كبيرة على حساب البنوك الأخرى وذلك لقدرته على خلق الائتمان ، بسبب جذبه لودائع أكثر .

٢- الاحتياطي النقدى :

الاحتياطي القانونى الذى يودعه البنك التجاري لدى البنك المركزى تنفيذاً للتشريعات إنما يحدد من قدرة البنك على خلق نقود الودائع ، إلا أنه عادة ما تحتفظ البنوك التجارية باحتياطيات أخرى تدعيما لمركزها المالى وللثقة التى توليها إياها للعملاء، تسمى (احتياطى نقدى) ومن ثم فهذا الاحتياطى يضعف من قدرة البنوك على خلق الودائع .

المشكلات التى تواجه إدارة البنوك [١]

١- مشكلة ضعف الملاءمة البنكية

ونحن نقصد بالملاءمة هنا مدى التناسب بين عمليتى الإيداع والسحب فقد تزيد عمليات السحب على عمليات الإيداع ومن ثم فإنه على إدارة البنك أن تحتاط لذلك بأكثر من وسيلة مثل تشجيع العملاء على الإيداع والدخول فى معاملات اكثر أماناً والحصول على عوائد مالية أكثر فائدة لعميل.

٢- مشكلة سوء معاملة العملاء :

حيث أن من الأسباب التى تصرف العملاء عن التعامل مع بنك معين مشكلة سوء المعاملة أو عدم تسهيل اجراءات التعامل أو إهمال العميل أو عدم مساعدته بالمشورة الفنية عند الضرورة .

٣- مشكلة المنافسة البنكية :

وهى تلك المنافسة التى تنشأ بين البنوك باختلاف أنواعها وهنا ينبغى الإشارة إلى أن المنافسة المتكافئة بين البنوك تعنى مزيداً من المزايا التى يمكن أن يتحصل عليها العملاء .

---

[١] د . أحمد محمد المصرى – إدارة البنوك التجارية والاسلاية – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية ١٩٩٨ ص ٧٩ وما بعدها

٤- مشكلة الأمن الذاتى للبنك :

حيث يتطلب الأمر هنا توفير الحراسة والأمن للبنك وموظفيه وعملاء البنك أثناء تواجدهم فى فرع البنك .

٥- مشكلة ضبط الأرصدة :

حيث يتطلب الأمر ضرورة ضبط الأرصدة لكل عميل عقب كل عملية تعامل .

٦- مشكلة الشيكات الباطلة:

وهى تلك الشيكات التى لا يتوافر رصيد يغطى القيمة المطلوبة للصرف أو الشيكات التى تبطل بسبب عدم صحة التوقيع .

٧- مشكلة نقل النقدية :

وتعتبر هذه من أهم المشاكل التى تواجه البنك ولا سيما عند نقل النقدية والعملات الصعبة لتسليمها للمركز الرئيسى للبنك أو إلى البنك المركزى الأمر الذى يتطلب حراسة على مستوى عالى وقد تعهد بعض البنوك بهذه المهمة إلى شركات متخصصة من هذه العمليات .

٨- مشكلة تقديم خدمات مصرفية جديدة :

حيث ينظر البعض إلى هذا النشاط على أنه نوع من تدليل العملاء بالإضافة إلى أنه يسبب مزيد من النفقات غير أنه مع تزايد أعداد البنوك أصبح هذا الأمر فى غاية الأهمية .

جانب من ميزانية بنك الإسكندرية

(بعد القرض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
١٦٠٠	نقدية	٨٠٠٠	ودائع
	(٢٠% احتياطى قانونى)		
٦٤٠٠	قروض واستثمارات		
٨٠٠٠	المجموع	٨٠٠٠	المجموع

ويكون بنك الإسكندرية بهذا التصرف قد أضاف ٦٤٠٠ جنيها إلى العرض الكلى لنقود فى المجتمع، وبنفس الطريقة نستطيع تتبع مبلغ الـ ٦٤٠٠ جنيها التى سيقرضها بنك الإسكندرية إلى أحد عملائه، والذى سيقوم بدوره بإيداعها بنك مصر مثلا وحيث أن بنك مصر لابد أنه سيتصرف فى هذه المبالغ نفس تصرف البنوك الأخرى حتى يستطيع زيادة أرباحه ، ومن ثم يمكن تصوير ميزانية بنك مصر بعد عملية الإيداع وعملية الأقراض بالشكل الآتى :

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
١٢٨٠	نقدية	٦٤٠٠	ودائع
	(احتياطى قانونى ٢٠ %)		
٥١٢٠	قروض واستثمارات		
٦٤٠٠	المجموع	٦٤٠٠	المجموع

وبذلك فإن بنك مصر قد أضاف مبلغاً قدره ٥١٢٠ جنيهاً إلى العرض الكلى للنقود داخل المجتمع .

وواضح من ذلك أن البنوك الثلاثة السابقة حققت إضافة إلى العرض الكلى للنقود ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ + ٥١٢٠ = ١٩٥٢٠ جنيهاً، كما يلاحظ أن مجموع الودائع التى أصبحت تلتزم بها هذه البنوك الثلاثة أصبح ١٠٠٠٠ + ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ = ٢٤٤٠٠ جنيهاً وهو يقارب ٢,٥ مرة حجم الوديعة الأصلية والتى كانت تبلغ ١٠٠٠٠ جنيه .

والواقع أن الأمر لا يقف عند هذا الحد ، حيث أن هناك البنك الرابع والخامس .....إلخ، وكل هذه البنوك تسلك مسلكاً واحداً فى منح الائتمان، وإذا حاولنا تتبع هذه السلسلة ، بافتراض أن الاحتياطى القانونى ٢٠%، فإنه يمكن عمل الجدول الآتى وذلك بتقريب الأرقام إلى جنيه:

الفصل الثاني

التخطيط لأنشطة البنوك

أولاً : مفهوم التخطيط :

التخطيط هو " عملية عقلية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين "

والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا فى المستويات الدنيا فى المنظمة فـالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن فاعليتها محـدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها .

ثم يمكن استنتاج أن :-

١. التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدرا من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلـى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هـذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة .

٢. يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بـدون تنبـؤ لا يعتبـر تخطيطاً عملياً فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فـى نشـاط المنظمـة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة .

٣. يعتبر معظم مفكرى الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإداريـة وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة .

٤. على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محـــدد وان لا يترك ذلك للظروف أو الزمن .[١]

٥. لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلـــى الأهــداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها .

٦. يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومـــات التـــى تتميــز بالدقــة والحداثة .

وخلاصة القول بأن التخطيط هو " مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعــرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات التالية :

١- تحديد الأهداف
٢- تحديد السياسات والإجراءات
٣- تحديد القواعد والطرف
٤- التنبؤات
٥- برامج العمل
٦- الجداول الزمنية
٧- الموازنات التقديرية

هذا وسوف نتناول تلك الأدوات بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالي :-

---

[١] عمر سعيد وآخرون – مبادئ الإدارة الحديثة – مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع – عمان ١٩٩١ ص ٥٥

(١) الأهداف

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة فى الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف .

مفهوم الهدف :

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتى تتمثل فيما يلى :

أ- **الأغراض "النيات"** : هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمسائل الشخصية .

ب- **الغايات** : هى أهداف قصيرة الأجل .

ج- **القيم** : هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد .

د- **النهايات** : هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها .

ه- **المعيار** : هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية .

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى :-

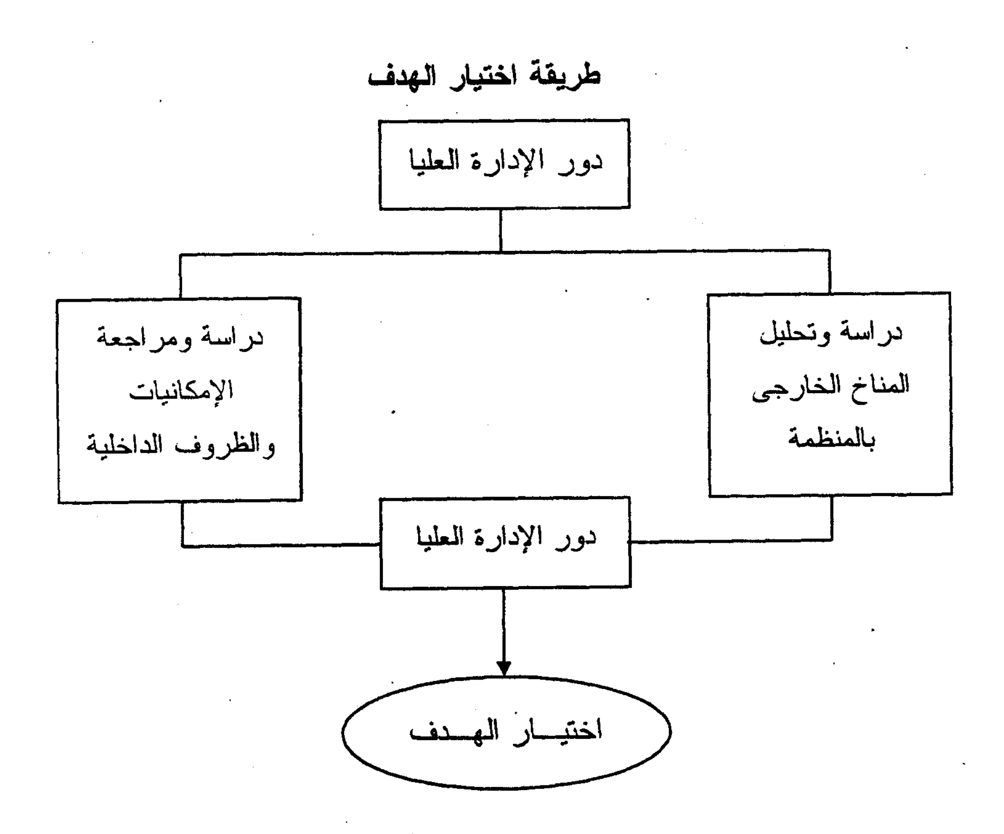
أ- البدء بتحقيق الهدف العام .

ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من اجل تحقيق هذا الهدف .

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه .

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة, هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها اختيار الهدف .

طريقة اختيار الهدف



مجالات الأهداف :

يقصد بمجالات الأهداف : أنواع الأهداف ، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف. وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى :

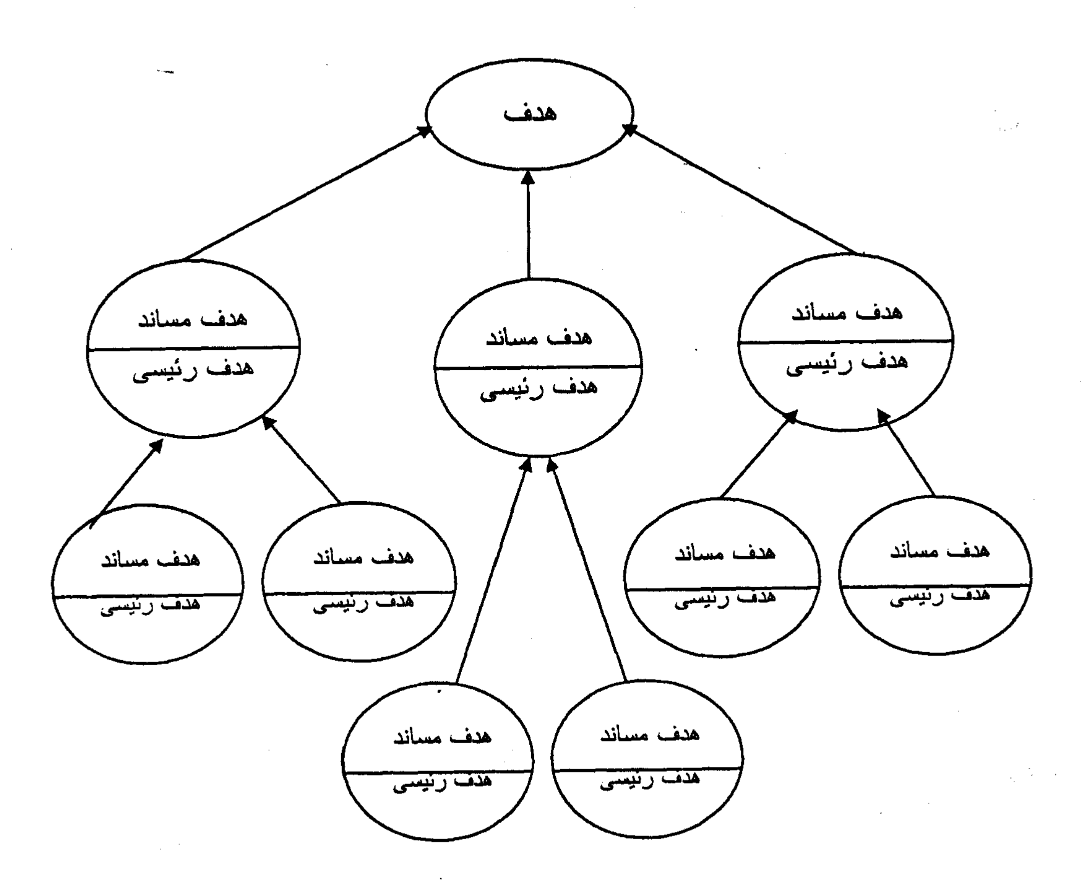
(١) الهدف الرئيسى :

هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع .

هذا ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإن الهدف الرئيسى يتمثل فى تعظيم قيمة السهم فى سوق الأوراق المالية مما يؤدى لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هنا إنما يأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تدنية المصروفات أو كلاهما معاً.

(٢) الأهداف المساندة :

هى مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطة . مع ملاحظة أن من هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى :



فمثلاً عندما يكون الهدف الرئيسي :

تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام بنسبة ١٠٠% يكون الهدف مساند (١) :

- عقد اجتمع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم .
- هدف مساند (٢) :
- إعداد برنامج تدريبى لرجال البيع .
- هدف مساند (٣) :

- إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة .

وعلى مستوى البنوك التجارية تتمثل الأهداف المساندة فيما يلى :

١- تحقيق أقصى ربحية :

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل فى الفوائد على الودائع . وهذا يعنى – وفقاً لفكرة الرفع المالى – أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغير فى إيراداتها ،وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى . لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالى، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر ، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضى من إدارة البنك ضرورة السعى لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها .

وإذا كان للاعتماد على الودائع – كمصدر رئيسى لموارد البنك المالية – بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباح أم لم يحقق فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة فالعائد الذي سوف يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذى يطلبه ملاكه ، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية فى تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق . أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسى لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافى الفوائد التى تتمثل فى الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها. وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك ، مما يجعل العائد الذى يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار . هذا ويطلق أحيانا على حافة صافى الفوائد بعائد الرفع المالى أو عائد المتاجرة بالملكية ، أى العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير فى تمويل الاستثمارات .

٢-تجنب التعرض لنقص السيولة :

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية فى ودائع تستحق عند الطلب ومن ثم ينبغى أن يكون البنك مستعدا للوفاء به فى أى لحظة . وتعد هذه من أهم السمات التى تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى . ففى الوقت الذى تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت ، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس .

٣-تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين :

يتسم رأسمال البنك التجارى بالصغر ، إذ لا تزيد نسبته إلى صافى الأصول عن ١٠% . وهذا يعنى صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين ، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار . فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال ، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين ، والنتيجة هى إعلان إفلاس البنك .

(٣) الهدف الاستراتيجى :

وهو هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى ، **ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجى لأى بنك .**

(٤) الهدف التشغيلى :

وهو هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهداف الاستراتيجية ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات وهو متوسط الأجل ، **وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى بنك .**

(٥) الهدف التكتيكى :

وهو يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل **ويمثل تحديد نوع الاستثمار الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة الهدف التكتيكى لأى بنك .**

أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكي :

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلى :

١- لأنه فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم .

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هى الرابحة .

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة .

٤- لأن التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته .

٥- لأن المسؤول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها انطباعات عامة .

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية

١- المؤثرات البيئية الخارجية :

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها .

٢- الموارد المتاحة للبنك :

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالبنوك صغيرة الحجم .

٣- العلاقات المتبادلة :

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل البنك ذاته تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة

وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم – فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها .

٤- مجموعة القيم والاتجاهات :

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم فى البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين يتحلون بمثل هذه القيم .

صياغة الأهداف البنكية :

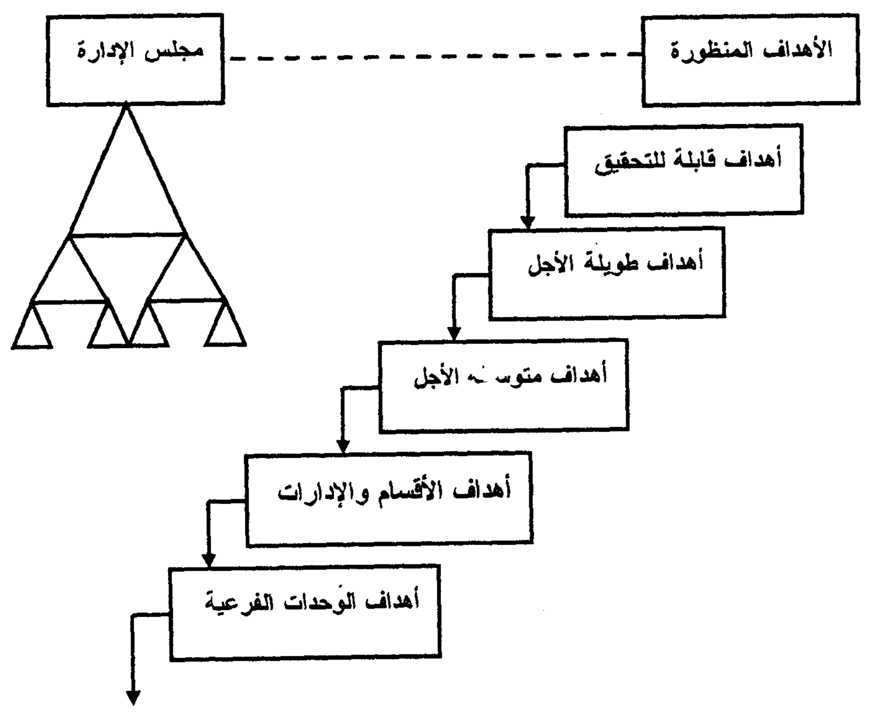
١- الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف :

١. تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق .
٢. تحول هذه الأهداف إلى مجموعةمن الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل .
٣. يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية .
٤. تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل .
٥. فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها .
٦. ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى [1]

---

[1] د. حامد رمضان – إدارة المنظمات – مرجع سبق ذكره ص ١٤٩.

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



٢- الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف [١]

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية :

(١)يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها .

[1] د. سيد الهوارى – الإدارة – لماذا هذه الفروع والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى – كلية عين شمس – ١٩٧٦ ص ٢١ .

(٢)لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية .

(٣)يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم .

(٤)أن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً .

شروط صياغة الأهداف البنكية :

١- التركيز على النتائج وليست الأنشطة :

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى :

١. عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف .
٢. يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة .
٣. يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم .
٤. يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها .
٥. يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض .
٦. يجب أن ترتب النتائج فى شكل أولويات .
٧. يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً .

٢- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات :

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أوهبوطاً أمر غير مطلوب .

٣- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية :

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول

* الكمية * الجودة * التكلفة

ومن أمثلة النتائج الفرعية :-

تلك النتائج تتجه نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة ... إلخ .

٤- التركيز على النتائج القابلة للقياس :

فالنتائج الغير قابلة للقياس نسيانها أفضل ويمكن أن تكون المقاييس في شكل :

- قيمة
- وحدة
- نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلى

- حجم المبيعات / لكل محافظة
- حجم المبيعات / لكل منطقة
- حجم المبيعات / لكل حى
- حجم المبيعات / لكل سلعة
- حجم المبيعات / لكل عميل

٥- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق .

- فنحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الانسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها .
- ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم إنجازها .
- ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة .

٦- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تدخل مع المناصب الأخرى .

حيث أن لكل مجال نيجة نصل إليها حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب تكون فى نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر .

٧- التركيز على الهدف الفعال [(١)] :

ولكى يصبح الهدف فعاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية :

أ- مبدأ القبول :

أى أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف .

فالمطلوب دائما هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف بالبنك بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح البنك ونجاح المنظمة من نجاح الفرد .

---

(١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ ص ٥٤ .

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هى محصلة لأهداف المرؤوسين والمدرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين .

ب- مبدأ التحقيق :

أى أن يكون الهدف قابلاً للتحقق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحققه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته .

ج- مبدأ التحفيز :

- إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه .
- وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً .
- ولابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين ، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدى إلى زيادة الانتاجية .

د- مبدأ البساطة :

حيث يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فى عبارات سهلة وواضحة ومفهومة ، وأن تكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ الهمم دون إصابتهم بالإحباط .

هـ- مبدأ الاتصالات :

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة فى الاتصالات المستمرة – سواء كانت شفوية أو تحريرية – على الأهداف الأساسية .

٢- التركيز على المسئووليات التى تغطيها النتائج[١]

حيث يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى :

- **الروتين :**

وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف .

- **حل المشاكل :**

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف .

- **التجديد :**

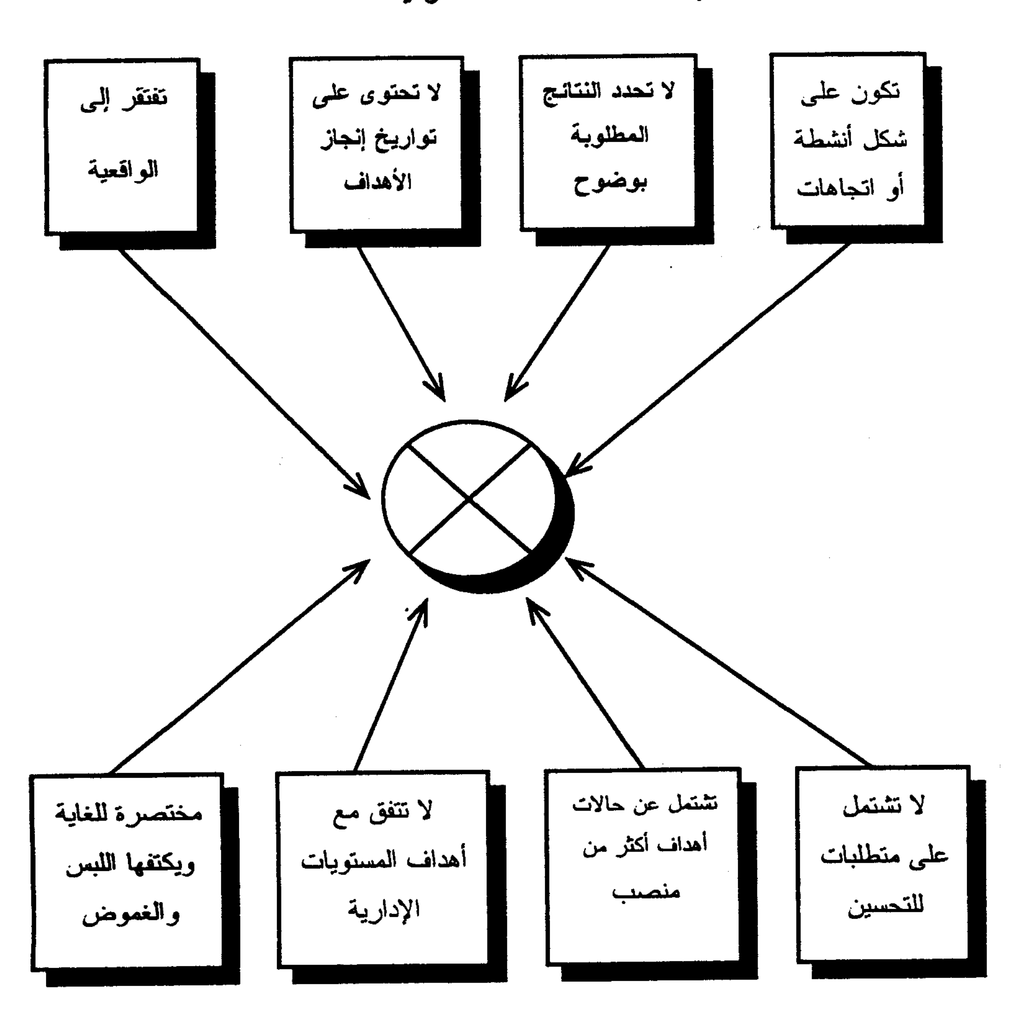
ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة .

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية الى يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة .

---

[١] د. صلاح السيد – الإدارة بالأهداف – دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح – غير مبين الناشر ولا سنة النشر – ص ٥٨ .

كيف تكتشف الصناعة الرديئة للأهداف



(٢) السياسات

هناك تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجا لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً .

هذا ومن بين التعاريف التى أعطيت السياسة ما يلى :-

- السياسة هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفحر والعمل التنظيمى [١].
- والسياسة هى عبارة عن خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه[٢] .
- السياسة هى عبارة عن مبدأ مرشد مسبق إقراره مبنى على الأهداف – وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف [٣].
- الساسة هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا لا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة [٤] .

---

[1] د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢ .
[2] د . سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – كلية عين شمس – القاهرة – ١٩٨٧ ص ٦٠
[3] مصطفى بخيت شاويش الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره ص ٣٢٤ .
[4] هارولد كونتز وآخرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترجمة بشر العريضى ومحمود فتحى عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠ .

- السياسة هى دليل عام شفوى ومكتوب أو معروف ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذى يجب إتباعه فى العمل الإدارى[1]

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر البنك فى الوصول إلى اهداف وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما لسياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلة فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات .

خصائص السياسات البنكية [2]

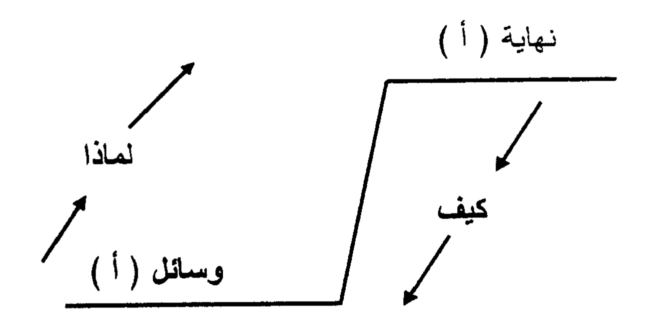
١- السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معنية وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوع .

٢- تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية .. فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات .

---

[1] د . صديقى عفيفى وأخرون – الإدارة فى مشروعات الأعمال – الطبعة الخامسة – الرياض ١٩٩٥ – ص ١٠٣ .
[2] د. كار منصور وأخرون – وظائف الإدارة – مرجع سبق ذكره ص ٧٣ .

فمثلاً بالنسبة لسلسة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



حيث نتساءل ..

كيف نزيد من الربحية ..؟

فتكون الإجابة ..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الاستثمارات ..

فيكون السؤال ..

ولماذا نزيد من الاستثمارات ؟

فتكون الإجابة ..

نزيد من الاستثمارات حتى نضمن بقاء البنك ..

فتكون السياسة ..

أن ضمان بقاء البنك يستوجب زيادة الاستثمارات .

٣- لا تحدد الساسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور السياسية كى يبقى هناك مجالا لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات .

أهمية السياسة للعمل البنكي :

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى :-

١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا .

٢- الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل .

٣- إرتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية .

٤- سهولة إتخاذ القرارات وبناء الخطط .

٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية .

٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة .

٧- تقلل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع البنك .

٨- تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف [١] .

الشروط الواجب توافرها فى السياسات البنكية [٢] .

يشترط فى السياسة الفعالة ما يلى :

١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها .

٢- أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديها وتطويرها .

٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر .

٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها ممن يقومون بتطبيقها ومن الجمهور الذى يتعامل مع البنك .

---

[1] Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management . Nintch Edition (New York : McGra w – Hil Book Company 1998) P . 64

[2] د . محمود عساف – أصول الإدارة – دار الناشر العربى – القاهرة ١٩٦٧ ص ٢١٨ وما بعها .

٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها .

٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التى تعمل فيها البنك وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء .

٧- أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف .

أهداف السياسات البنكية (٣)

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى :

١- توضيح الهدف المحدد للبنك .

٢- وضع أسس التخطيط فى المستقبل .

٣- ربط وحدات البنك بعضها ببعض .

٤- خلق الثقة فى البنك .

٥- ضمان بقاء البنك واستمراره فى العمل .

٦- تحقيق الكفاية فى أعمال البنك .

---

(3) د . محمد ماهر علش – أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة – كلية عين شمس غير مبين سنة النشر ص ٣٩٠ .

مراحل بناء السياسات البنكية :

تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

(١)مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات • عن الأهداف العامة للبنك فى الأجلين الطويل والقصير. • وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف المتاحة أمام البنك.	٢- جمع المعلومات • المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للبنك .	٣- مناقشة السياسات • المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم .	٤-تحديد وصياغة الأهداف النهائية • الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة .

(٢)مرحلة الاختيار فى ضوء المعايير التالية				
معيار التكلفة	معيار العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها فى السياسة	درجة الملائمة مع الظروف البيئية والإجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة

(٣)مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الالتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات هى :

١- تحليل الفكرة الأساسية للبنك للتأكد من صحتها وسلامتها .

٢- وضع مستويات السلوك التى سيتمسك بها لبنك طوال حياته .

٣- وضع خطوط العمل الرئيسية داخل البنك .

٤- تحديد وجهة نظر البنك فى معاملاته مع الغير .

٥- تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها .

٦- إحاطة جميع مستخدمى البنك علماً بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.

٧- فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه .

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمراً سهلاً وذلك للأسباب التالية :-

١- التداخل والتعدد فى أنشطة البنك .

٢- درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال .

٣- الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية .

٤- تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال - الإدارة) والخارجى (العملاء) مع البنك .

٥- دورة حياة البنك وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة .

أنواع السياسات البنكية

(أ) التقسيم حسب المستوى الإدارى

السياسة الأساسية (الاستراتيجية)

وهى السياسة التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مداها التأثرى فيشمل البنك ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر .

السياسات العليا (التنفيذية)

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدار الوسطى فى المنظمة ذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين.

السياسات التشغيلية (تكتيكية)

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة المباشرة وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين ....ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات .

تقسيم السياسات حسب المستوى الإدارى[1]

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	هامة جداً
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق فى كل قسم ووحدة وتعمل فى مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق فى الوحدات المقابلة للنشاط اليومى للأفراد فى التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(ب) التقسيم بحسب المجالات الوظيفية

- سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط الاستثمارات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها .
- السياسات المالية وتشمل على كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك ..

---

[1] د . على الشرقاوى – السياسات الإدارية – تحليل وبناء واختيار الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال . المكتب العربى الحديث – الاسكندرية – غير مبين سنة النشر ص ٣٤٦ .

• سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور .

(ج)التقسيم بحسب كفاية أو عدم كفاية السياسات

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفوية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين .

١- درجة السرعة المطلوبة فى تنقيذ السياسات .
٢- درجة السرية المطلوبة .
٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال .
٤- مدى توافر وسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة .
٥- درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة .

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفوية للأسباب التالية :[١]

١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون .
٢- السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد .
٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.
٤-تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها .

---

[١] د . بشر العلاق – أسس الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره – ص ١٣١ .

٥-فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد .

ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإننا نستطيع أن تميز بين السياسات الرئيسية التالية :

١-سياسة جذب الودائع :

تتمثل الوديعة فى مبلغ من المال يودع لدى البنك ويكون لصاحبه الحق فى إسترداده فى تاريخ لاحق . ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الودائع : ودائع تحت الطلب أى ودائع جارية ، ودائع توفير ، وودائع لأجل . ويقصد بالودائع تحت الطلب تلك الودائع التى يكون لصاحبها حق السحب منها نقداً أو بموجب شيكات ، بينما لا يكون له الحق فى الحصول على فوائد . أما ودائع التوفير والودائع لأجل ، فلا تعطى لصاحبها الحق فى السحب بموجب شيكات ، غير أنها تعطيه الحق فى الحصول على فوائد .

هذا ويلاحظ أن النظرة المتأملة لتطور سياسات البنوك التجارية فى مجال الودائع ، تكشف عن أن تلك السياسات قد تأثرت بهدف الربحية فعندما كانت أسعار الفائدة منخفضة على القروض ، ركزت البنوك على الودائع تحت الطلب التى لا يدفع عنها فوائد . وعندما بدأت الودائع (بوصفها المصدر الأساسى لتمويل الاستثمارات) فى التسرب لجأت البنوك إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل ، كما لجأت أيضاً إلى جذب الودائع من الأفراد . كذلك تأثرت تلك السياسات بهدف السيولة . فالاتجاه إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل نجم عن رغبة فى تحقيق الاستقرار والثبات فى حركة الودائع ، كما نجم الاتجاه إلى جذب ودائع الأفراد عن رغبة فى تنويع الودائع . وكما سبق الاشارة يؤدى الاستقرار والتنويع إلى تجنب تعرض البنك إلى نقص مفاجئ وشديد فى السيولة .

٢-سياسة الاقراض

يقضى الاتجاه التقليدى فى سياسة الاقراض بأن تقتصر البنوك التجارية على تقديم القروض قصيرة الأجل التى تستحق خلال عام ، على أن توجه تلك القروض إلى أغراض الإنتاج الحقيقى أى إنتاج السلع . وهو ما يعد تطبيقاً لنظرية القروض التجارية أو مبدأ الاقراض الحقيقى . ووفقاً لهذا الاتجاه يمكن القول بأن القروض التى يقدمها البنك لا بد وأن تتسم بخاصيتين : الخاصية الأولى أنها قروض تسدد نفسها بمعنى أنها قروض موجهة إلى سلع حقيقية – كالمحاصيل الزراعية – تتحول قبل تاريخ الاستحقاق إلى نقود تستخدم فى سداد القروض . أما الخاصية الثانية فهى أنها قروض آلية أى لا توجد مشكلة بشأنها ، حيث أن قيمة بيع الانتاج الحقيقى سوف تغطى قيمة القروض . وهذا يحمل فى طياته ضرورة توجيه قروض البنك إلى التجارة والزراعة والصناعة ، أما قروض المستهلكين فينبغى تجنبها إذ أنها قروض غير منتجة ولا يظاهرها سلع حقيقية .

وكما هو الحال بالنسبة للسياسات الرئيسية لجذب الودائع ، نجد أن السياسات الرئيسية لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التى سبق ذكرها وهى : الربحية ، والسيولة ، والأمان . فالسياسة التقليدية التى تقضى بالاقتصار على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد وليدة لهدف السيولة ، وذلك على أساس أن الودائع قد تستحق عند الطلب ومن ثم ينبغى أن تستثمر فى قروض قصيرة الأجل. أما الأحجام عن إقراض المستهلكين فهو وليداً لهدف الأمان ، ذلك أن الأموال المقترضة لا توجه إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل فى الوفاء بمستحقات البنك .

أما بالنسبة للاتجاه الحديث الذى يقضى بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب القروض قصيرة الأجل ، فإنه لا يضحى بهدف السيولة إذ أنه لا يرفض قيام البنك بتقديم قروض قصيرة الأجل ، كما لا يضحى بالأمان إذ أنه يشترط – لتقديم القروض – أن يكون القرض موجه إلى أنشطة ينتظر أن تحقق عائداً يكفى لخدمة القرض .

يضاف على ذلك أن هذا الاتجاه يعد إستجابة لهدف الربحية ، فكما أشرنا يؤدى إصرار البنوك على تقديم قروض قصيرة الأجل دون غيرها إلى بقاء جزء من موارده فى صورة نقدية لا عائد لها . فى الوقت الذى تتوافر فيه فرص إستثمارية مربحة يحجم عن استغلالها .

٣-سياسات الاستثمار فى الأوراق المالية

تقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قبل المودعين والمقترضين فى الوقت المناسب. وفى هذا الصدد تشير نظرية إمكانية التحويل إلى أن السيولة تعتمد فى الأساس على مدى إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بسرعة ، ودون أن يتعرض البنك لخسائر رأسمالية من جراء ذلك ، وبالطبع تأتى الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التى يمكن أن تفى بهذه المتطلبات.

وخلاصة القول أن قضية السيولة ليست قضية توجيه موارد البنك إلى قروض قصيرة الأجل بدلاً من توجيهها إلى قروض طويلة الأجل - بل هى قضية توافر قدر من الاستثمارات قصيرة الأجل التى يمكن للبنك أن يتصرف فيه بالبيع إذا إقتضى الأمر . ولعل الاحتياطى الثانوى يتمثل فى الأوراق المالية قصيرة الأجل التى تتضمنها محفظة الأوراق المالية ويمثل استجابة لمفهوم السيولة فى نظرية إمكانية التحويل . فهذا الاحتياطى الذى يبلغ فى المتوسط ١٥% من القيمة الصافية لأصول البنك . يعتبر خط الدفاع الثانى بعد الاحتياطى القانونى من حيث إعتماد البنك عليه فى مواجهة مسحوبات المودعين . كما يعتبر خط الدفاع الأول الذى يعتمد عليه البنك فى مواجهة الزيادة غير المتوقعة فى الطلب على القروض .

ورغم المنطق وراء نظرية إمكانية التحويل فإن هناك انتقادات توجه إليها ، أهمها أن وجود الأوراق المالية قصيرة الأجل قد لا يخدم غرض السيولة ، خاصة فى حالة الأزمات . فعندما تتعرض البنوك لموجة من المسحوبات ، فلن يستطيع أى منها

بيع ما يمتلكه من أوراق مالية قصيرة الأجل ، نظراً لأن جميع البنوك – وهى المتعامل الأساسى فى تلك الأوراق – تعرض ما تمتلكه منها للبيع . ويرد المؤيدون لتلك النظرية بالقول بأنه فى حالة الأزمات ينبغى أن نتوقع أن تتدخل الحكومة – من خلال النك المركزى – لشراء تلك الأوراق التى تعرضها البنوك .

أما **الانتقاد الثانى** فيتمثل فى أن البنك لا يملك سوى قدر ضئيل من الأوراق المالية قصيرة الأجل ، وهو قدر لا يكفى لمواجهة كل من المسحوبات غير المتوقعة من الودائع والطاب غير المتوقع من القروض . وبناء عليه يصبح من الضرورى شراء السيولة وهو ما تنادى به **نظرية إدارة الخصوم** وتقوم هذه النظرية على أن قضية السيولة لا يمكن مواجهتها من خلال الاحتياطى الثانوى وحده ، بل ينبغى على البنك تنمية موارده المالية بالالتجاء إلى مصادر غير تقليدية ، مثل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول ، وإنشاء فروع فى دول أجنبية لجذب المزيد من الودائع ، وشراء الاحتياطى الفائض لدى بنوك أخرى ، والاقتراض سواء من الداخل من خلال إصدار سندات أو من الخارج من خلال التعاقد على قروض من بنوك أجنبية . ومما يشجع البنوك على الالتجاء إلى تلك المصادر أن بعضها قد يخضع لمتطلبات الاحتياطى القانونى ولكن بنسب متميزة (مثل شهادات الإيداع وودائع الفروع الأخرى) بينما لا يخضع البعض الآخر لتلك المتطلبات على الإطلاق (فائض الاحتياطى لدى البنوك الأخرى ، والسندات والقروض) وهذا يعنى فى النهاية إرتفاع القوة الاستثمارية لهذه المصادر ، الأمر الذى ينعكس اثره على الربحية .

(٣) الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصل إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى إحتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل **والآن ماذا نقصد بالإجراءات......؟**

- " هى نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع " [١] .
- هى مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد [٢].
- وهى مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال [٣] .
- وهى سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة[٤] .

---

[1] ج . هـ جاكسون – واس . دبليو – أدمز – دورة حياة القواعد – مجلة أكاديمية الإدارة العدد (٤) ١٩٧٩ ص ٢٧٠ .
[2] قانل عوامله – تطوير المنظمات – المفاهيم والهياكل والأساليب – غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩ .
[3] W . Ireson, ad E. Grant (Editors) Hand book of Industrial Engineering and Management Englewood Clifes : Prentice – Hall, Inc. 1962. P 395 .
[4] Richard Neuschel, Management by System, New York : MC. Graw – Hill book Co., 1960 .
o.g. Neus-chel definecl " Aprocedur is asequence of Clerxal Operations.
Msually in Volving Sereral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Trans – Cation of the business .

أى إننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى " **مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال" أو هى " مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمل** " [٥] .

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله فى المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهى تنطبق على الأعمال الروتينة وتوجد فى جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد فى المستويات التشغيلية .

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية إختيار لأحد البدائل الكثيرة المتاحة .

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات فى أن السياسات مرشة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل .

والسياسات هى خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمنى وشكلى لعملية التنفيذ [١] .

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هى :

١- يجب أن يؤدى خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة [٢] .

٢- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب .

---

[5] II Koomtz. And co' Donmel. Principe les at management . New York Mc Gaw Book Company 1920. P20 .

[1] هيثم هاشم – مبادئ الإدارة – جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .

[2] د. على الشرقاوى – إدارة الأعمال – العملية الإدارية – الدر الجامعية – الاسكندرية ١٩٩٣ ص ٢٤٣ .

٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط .

هذا وتعتمد جميع الأنشطة البنكية على الإجراءات ونحن نورد فيما يلى لخطوات صرف الشيك وذلك على سبيل المثال :

١- تقديم الشيك السليم إلى موظف شباك الحسابات الجارية .

٢- يقوم الموظف بعمل مراجعة شكلية للبيانات المدونة على الشيك للتأكد من صحتها .

٣- يطلب موظف الشباك من مقدم الشيك بعد التأكد من شخصيته التوقيع على ظهر الشيك بخط واضح وطبقاً للاسم الذكور على وجه الشيك .

٤- يقوم موظف الشباك بتدوين اسم المستفيد وعنوانه ورقم بطاقته على ظهر الشيك .

٥- يطلب من المستفيد الانتظار قليلاً حتى يتم الانتهاء من إجراءات المراجعة .

٦- بعد أن تتم عملية تسجيل الشيك يقوم موظف آخر بالمراجعة والمضاهاة للتوقيع والخصم من حساب العميل .

٧- بعد اعتماد الاجراءات يرسل الشيك إلى الصراف لبدء عملية الصرف .

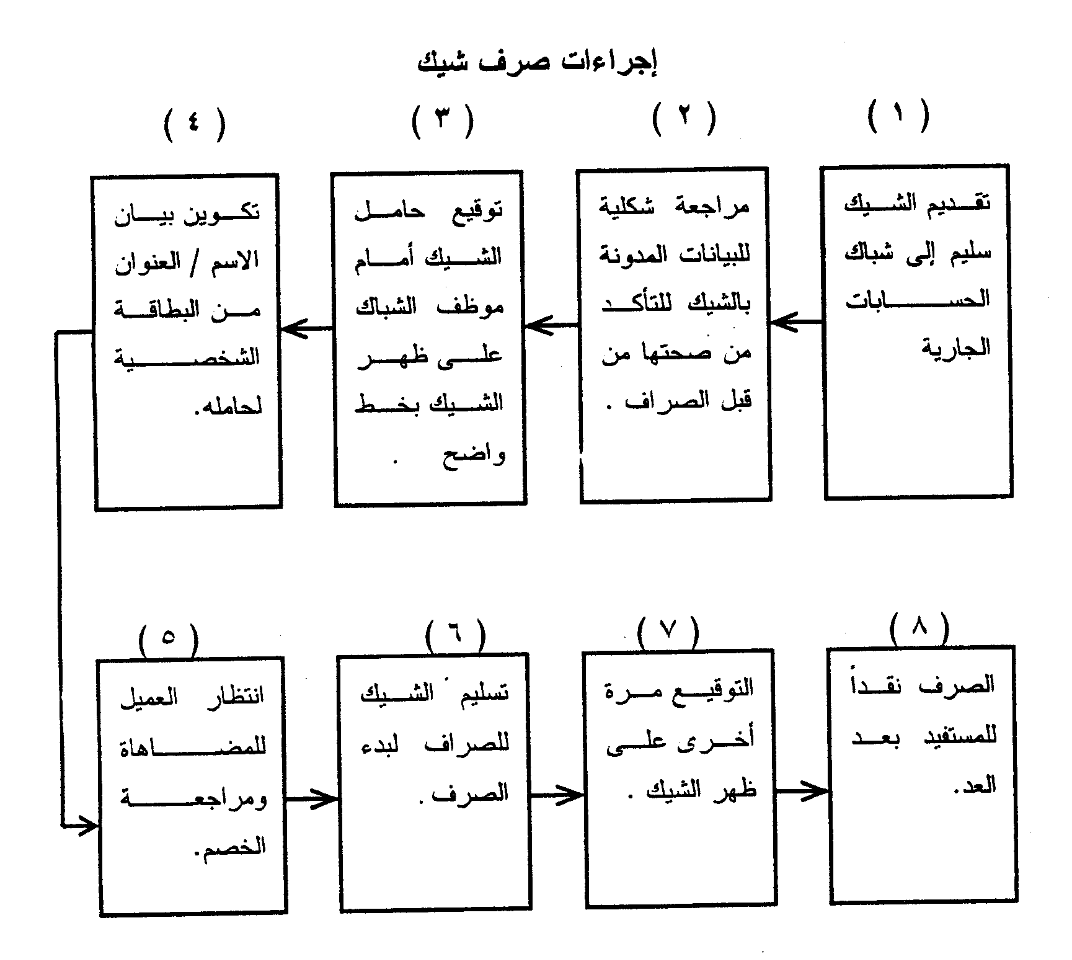
٨- يقوم الصراف بالنداء على المستفيد ويتأكد من شخصيته .

٩- يطلب من المستفيد إعادة التوقيع ثانية على الشيك أمام الصراف مرة أخرى على ظهر الشيك لزيادة التأكيد .

١٠- يقوم الصراف بسؤال المستفيد عن قيمة الشيك الذى يحمله ثم يصرف له المبلغ عداً وتفصيلاً .

ويمكن إيضاح هذه الدورة من خلال الرسم التالى

إجراءات صرف شيك



(٤) التنبؤات

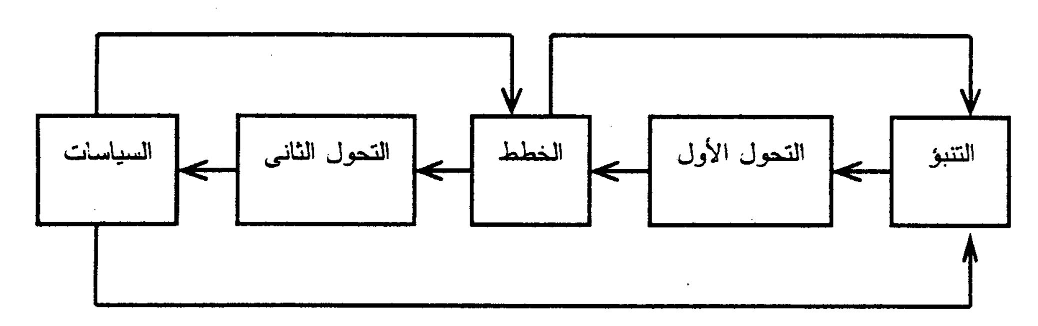
التنبؤ هو :

الدراسة التى تنصب على حالة المخاطرة .. وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة .

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها فى الحسبان وهذه العوامل هى العوامل الخارجية والتى تقع خارج نطاق البنك وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكانى اتجاهات الأسعار .. أما العوامل الداخلية فهى التى تقع تحت سيطرة البنك وداخله ولا يمتد التنبؤ إليها مثل مثل حجم المبيعات المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الانتاج والأفراد والتمويل .. لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون فى أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن فى البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها .

وعموماً فإننا نقصد بالتنبؤ عملية " **وضع الافتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى ويحدث فى المستقبل**" ، والشكل التالى يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط .

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



خط التفاعل

هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أى معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظراً لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة .

كما تجدر الاشارة إلى أن التنبؤ ضرورى جداً فى التخطيط بالنسبة للبنك الواحد وللمجتمع كله [١] والتنبؤ إما أن يكون لفتر قصيرة الأجل – ما بين عدد من الأشهر وسنين – أو لفترة طويلة الأجل – ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً .

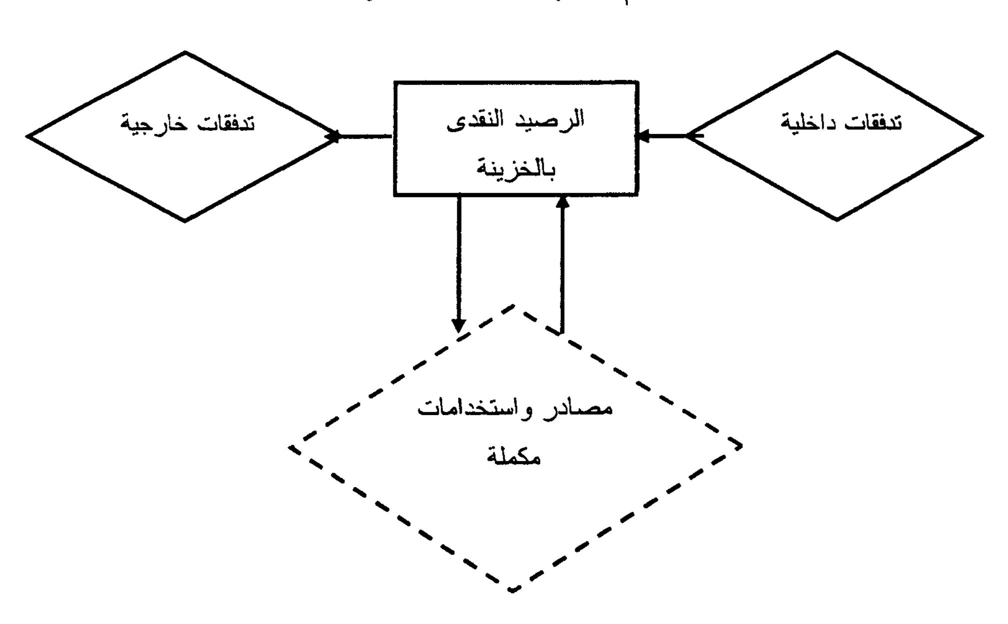
هذا ويلاحظ أن أكثر استخدامات التنبؤ فى نشاط البنوك إنما يتم فى مجال التدفقات النقدية .

---

[١] د. محمد فتحي محمد على – التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط – مجلة الأهرام الاقتصادي – أول مايو ١٩٦٤ .

فبعد تحديد العناصر الرئيسية للتدفقات النقدية ومدى إمكانية التحكم فيها تأتى المرحلة الثانية وهو وضع إطار لنموذج للتنبؤ وتخطيط التدفقات النقدية المستقبلية خلال فترة مقبلة ، ويوضح الشكل التالى إطار لهذا النموذج .

نظام تخطيط التدفقات النقدية



حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية الداخلية – المتمثلة فى الودائع ومتحصلات القروض وما شابه ذلك – تضاف إلى الرصيد النقدى الذى يعتبر المصدر المباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجية المتوقعة . ولمواجهة إحتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلية المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجية المتوقعة ، يقتضى الأمر ضرورة وجود مصادر أخرى للأموال يمكن الاعتماد عليها لتمويل العجز ، كما يقتضى أيضاً وجود مجالات أخرى لاستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت التدفقات النقدية الداخلية

أكبر من التدفقات لخارجية . ويطلق على المصادر الأخرى والاستخدامات الأخرى بالمصادر والاستخدمات المكملة ، التى عادة ما تتمثل فى الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونة للاحتياطى الثانوى ، والأصول والخصوم غير النقدية التى تتمثل فى القروض التى يحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى .

ففى حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراض من بنوك تجارية أخرى ، ويحدث العكس فى حالة وجود فائض .

وتقتضى القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية عن فترة قصيرة نسبياً . فالتخطيط النقدى يقوم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقلة ، وكما طالت الفترة التى تغطيها الخطة كلما انخفضت دقة التنبؤ بتلك التدفقات . ولا يخفى على القارئ أهمية الدقة فى التنبؤ بالنسبة لصناعة البنوك .

وإذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدى يكفى لمواجهة التدفقات النقدية الخارجية ، مع تجنب وجود نقدية عاطلة ، فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد. يتحدد حجم الرصيد النقدى اللازم على ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هى : التدفقات النقدية المجدولة ، والتدفقات النقدية غير المجدولة ولكن يمكن التنبؤ بها ، والتدفقات النقدية غير المتوقعة . وسوف نعرض لكل منها بشئ من التفصيل .

١ – التدفقات النقدية المجدولة :

يقصد بالتدفقات النقدية المجدولة تلك التدفقات (الداخلية والخارجية) التى يتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها . ومن أمثلتها

المبالغ التى تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها ، والمبالغ التى يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى اتفاق بالاقراض المرحلى .

٢- تدفقات غير مجدولة يمكن التنبؤ بها :

يقصد بالتدفقات النقدية غير المجدولة التى يمكن التنبؤ بها تلك التدفقات التى ليس لدى البنك بشانها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها، غير أنه يستطيع التنبؤ بها . وبالطبع قد لا يكون التنبؤ دقيق مائة فى المائة ، ومن الأمثلة على تلك التدفقات المبالغ التى تسحبها التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة بغرض تحويلها إلىالبنك الذى يتعامل معه المركز الرئيسى الذى تتبعه تلك التوكيلات . والمسحوبات والايداعات التى تقوم بها المكتبات المتخصصة فى نشر وتوزيع الكتب الجامعية .

وعند محاولة التنبؤ بحركة الودائع – التى تعد أكبر مصدر للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية – ينبغى مراعاة بعض المسائل الهامة من بينها : أن ودائع الأفراد ككل عادة ما تتصف بالاستقرار والثبات ، إذ غالباً ما تتعادل قيمة الايداعات فيها مع قيمة المسحوبات منها . كذلك تتصف تلك الودائع بأن حركتها موسمية ، الأمر الذى ييسر عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر دقة . فمن المتوقع مثلاً أن تزداد مسحوبات الأفراد فى الأعياد وقبيل بداية العام الدراسى . كما يتوقع ان تزداد الايداعات فى مواسم جنى المحاصيل بالنسبة للمزارعين الذين لهم ودائع لدى البنوك ، وفى نهاية السنة المالية لكبار العاملين فى منشآت الأعمال الذين يحصلون على نسبة من أرباح تلك المنشآت .

وإذا كانت ودائع الأفراد تتصف بقدر من الاستقرار كما يمكن التنبؤ بحركتها المتوقعة ، فإن ودائع منشآت الأعمال تتصف بالتقلب الشديد – نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة – تجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة .

٣- التدفقات النقدية غير المتوقعة :

يقصد بالتدفقات النقدية غير المتوقعة تلك التدفقات التى لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها . وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الاجراءات الوقائية . فمثلاً قد يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية كالمسحوبات لغرض الاستثمار فى خط إنتاجى جديد أو لبناء مخزون سلعى مبكر .

كذلك يمكن للبنك أن يضع نظاماً يقوم بمقتضاه العاملين بقسم الودائع بإخطار رؤسائهم إذا ما لاحظوا تغييرات معينة فى حركة الودائع ، بما يسمح بمواجهة الموقف فى الوقت المناسب . وهناك إجراء آخر يتمثل فى احتفاظ البنك برصيد نقدى للطوارئ لمواجهة المسحوبات غير المتوقعة .

(٥) الموازنة التقديرية

تعدد تعاريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب قد عرفها أنها "خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء [١] .

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الاستثمارى لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء [٢] .

كما تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العينى والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة [٣] .

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبير مالى لخطة معينة وطبقاً لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ [٤] .

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى [٥].

---

(1) G. Shilling Law Cost Accounting Ama.ysis and Control (IRWIN, 1967).
نقلاً عن : د. أحمد نور – المحاسبة الإدارية – دار النهضة العربية – ١٩٨٦ – ص ٦٣

(2) د. أحمد محمد بسيونى – المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب علمية – دار الكتاب للطباعة والنشر – جامعة الموصل – الموصل ١٩٨٨، ص ١٦٦ .

(3) د . محمد عباس حجازى – المحاسبة الإدارية – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٣ – ص ٣٦ .

(4) C. T. Hozngren : (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967, P. 28 .

(5) أكرم أحمد الطويل وآخرون – إدارة المواد – دار الحكمة للطباعة والنشر – الموصل ، ١٩٩٠ ص ٥٢ .

١- إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف البنك .
٢- إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها .
٣- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً فى صورة كمية أو قيمة .
٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينةفى المستقبل .

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها "**ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك** حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة البنك " .[١]

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى :-
١- تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد وواضح .
٢- يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها [٢].
٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهدافها [٣].

---

[١] د. محى الدين عباس الأزهرى – إدارة المشتريات – مبادئ وسياسات – الطبعة الثانية – القاهرة – دار الفكر العربى ١٩٧٧ ص ٣٢٦ .

[2] Glemn A. Welsch. Budgting :Profit Planning and Control 3 Rd Sngelwood 1971. P. 50 .

[3] J. Batty, Management Accountancy, 3Rd ed., London Mac honald and Cvvns Ld.. 1970, P 62.

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك بما يؤدى فى النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات (٤).

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف البنك (٥) .

٦- تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء .

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة مختلف الإدارات فى تنفيذ المهام المطلوبة منها .

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام .

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة .

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات .

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه .

٥- توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارة بما يمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها .

---

(4) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accounting, 3Rd er., ohio : Soath wester Publishing Co.. 1972, P 579.

(5) د . على عبد المجيد عبده – إدارة المشتريات والمخازن – القاهرة – مكتبة عين شمس – ١٩٦٧ ، ص ٥٠٢ .

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها (١).

فى نهاية حديثنا عن الموازنات التقديرية نود الإشارة إلى أن من الأهمية بمكان أن تكون أرقام الميزانية العمومية (×) للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية .

أن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التى استطاعت أن تجذبها ، كما تمثل خصوم البنك وصافى حق الملكية مصادر للأموال ، ونجد أن صافى حق الملكية يتمثل فى قيمة الاصول مطروحاً منها قيمة الخصوم (صافى حق الملكية = قيمة الأصول – قيمة الخصوم) ، وحيث يتم تقييم معظم الأصول والخصوم بالتكلفة أو بالتكلفة المعدلة (بناء على القيمة عند الاستحقاق) وليس بناء على القيمة السوقية فقد نجد أن الكثير من المحللين لا يستشعرون أهمية صافى حق الملكية الناتج عن ذلك .

ونورد فيما يلى الميزانية العمومية لأحد البنوك التجارية المصرية ويمكن أن نسميه بالبنك أ :

---

(1) James L. Riggs, Production System : Planning Analysis and Control., 2nd ed, New York, John Wiley, Sons. IMC. 1986, P 92.

(×) لاحظ أن هناك فرق بين الموازنة والميزانية فالموازنة تعد عن لفترة المستقبلية أما الميزانية فهى تظهر وضع البنك فى لحظة معينة .

صورة لمزانية البنك أ	
الأصول	**الخصوم**
١- النقود الحاضرة فى : ▪ الخزينة . ▪ البنوك الأخرى . ▪ البنك المركزى . **٢-نقود قابلة للاستدعاء فوراً أو خلال مدة وجيزة .** **٣- أذونات الخزانة .** **٤- الأوراق التجارية** : كمبيالات وسندات أذنية مخصومة . **٥- الأوراق المالية** : أسهم وسندات . **٦- القروض والسلفيات قصيرة الأجل .** **٧- القروض والسلفيات طويلة الأجل .** **٨- استثمارات .** **٩-بنود أخرى .**	**١- موارد ذاتية :** ▪ رأس المال المدفوع . ▪ الاحتياطيات القانونية والخاصة **٢- الودائع بأنواعها :** ▪ تحت الطلب . ▪ الأجل . ▪ إدخارية . **٣- الاقتراض من بنوك أخرى .** **٤- الأرباح .** **٥-بنود أخرى .**

الفصل الثالث

تنظيم البنوك التجارية

الفصل الثالث

تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملى قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

خطوات التنظيم :(١)

١- إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة فى الخطة أو التخطيط والتى يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف .

٢- وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة فى وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئى للوحدة ككل والذى يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها .

٣- توزيع الإمكانات المتاحة فى الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها فى تحقيق الأهداف .

٤- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أى إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئى الذى تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها فى ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف .

---

(١) أ. صبحى العيتى – تطور الفكر والأنشطة الادارية – دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ ص ١١٦ - ١٣٤

٥- ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعامودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية .

الأسس التى يقوم عليها هيكل التنظيم الإدارى للبنك :[١]

لا تختلف الأسس التى يقوم عليها هيكل التنظيم الإدارى للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإدارى لأية منشأة أخرى ، إلا فيما يتعلق بالظروف التى تميز البنك عن غيره من المنشآت .

فيتم وضع هيكل التنظيم الإدارى للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاه على عاتقه ، إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها إلى جهاز إدارى يختص بها . وقد يكون الأساس الذى يقوم عليه التقسيم وظيفياً ، أو سلعياً (خدمياً) أو جغرافيا ، أو وفقا لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو اكثر من هذه الأشكال وذلك على النحو التالى :-

تصاميم الهيكل التنظيمى :

١- التصميم الوظيفى :

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفى فى تقسيم نشاطات البنك وضعه ويسمى أيضاً بشكل (U) أى بالنسبة إلى (Units) أى الوحدات التى تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوو المهارات المتشابهة .

وتطبق البنوك هذا التقسيم فى مراكزها الرئيسية. فباستعراض أشكال التنظيم الإدارى للبنوك نجد أن المركز الرئيسى للبنك يتكون من عدد من الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشئون المالية ، وثانية تختص بشئون العاملين ، وثالثة تختص

[١] د. محمد سويلم – إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية – مرجع سبق ذكره ص٢١٦ وما بعدها.

بالتخطيط والبحوث والتنظيم ، ورابعة تقو بأعمال التفتيش وخامسة للشئون القانونيـــة .... وهكذا .

٢- التقسيم الخدمى :

فى هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقا لأنواع الخدمات التى يؤديها البنك ، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها ، ويعهد بها إلـــى وحدة إدارية تختص بها . ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع فى العمل ، ويحقق الوفر فى العمالة والمعدات ، ويؤدى إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء .

ويلاحظ أن هذا التقسيم مطبق إلى أبعد مدى فى فروع البنوك المصرية ، حيث تختص وحدة إدارية فيها بالحسابات الجارية ، وأخرى بالتوفير ، وثالثة بحفظ الأوراق المالي ، ورابعة بخزائن الأمانات ، وتندرج هذه الوحدات جميعاً تحت إدارة واحـــدة لشئون الودائع ، كذلك فإن شئون الائتمان تقسم خدمياً إلـــى وحـــدات ، لاعتمـــادات المقاولين والكمبيالات ... إلخ .

٣- التقسيم الجغرافى :

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة ، حيث تنشأ فى كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها . ويترتب على الأخذ بهذا التقســـيم أن تتنوع الوحدات الإدارية (أى الفروع) وفقاً للظروف الإقليمية التى تقوم على خدمتها ، فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء. فمثلا نجد فرع الإسكندرية عنـــد بنـــك تجارى يباشر نشاطاً متعلقاً بالتسليف بضمان الأقطان، بينما لا يقوم فرع القاهرة بهذا النوع من العمل .

ويقتضى التقسيم الجغرافى منح قدر من السلطات لمديرى الفروع وبخاصـــة إذا كان الاتصال بينها وبين المركز الرئيسى بعيداً فى مسافته، كما قد يستلزم الحال تجميع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسى وخضوع الفروع الرئيسية للإدارة العامـــة للبنك .

٤– التقسيم على أساس العملاء:

قد يقتضى الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك ، لكى تختص كل منها بخدمة فئة من العملاء متى تباينت فئاتهم وفقاً لنشاطهم النوعى أو شكلهم القانونى أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل .

وفى العادة يكون هذا التقسيم مندرجاً تحت أحد التقسيمات السابقة ، فيتخذ شكل التقسيم الفرعى أسفل التقسيم الوظيفى أو الخدمى أو الجغرافى . فمثلاً قد يقسم جهاز الاعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع مـــن القطاعـــات أو عميل من كبار العملاء ، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمـــة كبـــار العملاء ، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة الأفراد وأخرى لشركات القطاع العام وغيرها للقطاع الخاص ، أو يخصص بعضـــها للعمـــلاء ذوى النشـــاط التجارى والبعض للمقاولين والبعض للحرفيين ... إلخ ، كما أن شبابيك الصرف فى البنوك قد تقسم وفقاً للترتيب الأبجدى لأسماء العملاء أو حسب قيمة مسحوباتهم مثلاً .

ويفيد هذا النوع من التقسيم فى رفع مستوى الخدمات التـــى تقـدم للعمـــلاء ، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بمـــا يبـــرر إنشاءها ، وأن كون حجمها متلائماً مع ذلك العمل .

٥- التقسيم على أساس العمليات :

قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية ، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية . ووحدة ثانية بمرحلة تالية ... وهكذا ، حتى تنجز العملية بكاملها . كما قد يكون التقسيم على أساس نوع العمليات الجزئية التى تجمعها وظيفة واحدة . كأن تقسم إدارة الأوراق المالية مثلاً إلى أقسام للكوبونات ، والحفظ ، والبورصة ... وما إلى ذلك .

ويحقق هذا التقسيم مزايا عديدة ، منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع فى العمل، وإمكان ضبط الأعمال وتحقيق الرقابة الذاتية عليها .

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الخمسة من أشكال التنظيم ، هناك شكل آخر هو **التنظيم الفيدرالى** ، وهو يتبع عندما يكون للبنك فرع فى جهة أجنبية مثلا ، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها ، مثلما كان حال بنك مصر فى الماضى ، وعندئذ يتكون الهيكل التنظيمى العام للبنك من عدد من الوحدات الإدارية كل منها بمثابة تنظيم مستقل بذاته يراعى فى شكله وأوضاعه ما يميزه من ظروف . ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة ، حيث يختص المركز الرئيسى للبنك برسم السياسات العامة ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقاً لما تمليه عليها ظروفه الخاصة .

هذا ويلاحظ أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى للبنك التجارى بالمفهوم الديناميكى يجب مراعاة الخصائص التالية والتى تشكل وتحدد شخصيته ومن هذه الخصائص ما يلى :

١- **حجم البنك التجارى :**

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية ، فمن بنك تقارب ودائعه المليارات إلى بنك تصل ودائعه إلى عدة ملايين ، ونجد أن **البنوك الصغيرة** – والكائنة فى المناطق الزراعية – تشبع حاجات هذه المجتمعات الصغيرة حيث نجد أن نسب القروض / الودائع أقل من المتوسط ، ونادراً ما تهتم بالقروض الاستهلاكية ، كما أنها تفتقد إلى الوقت والمعرفة الفنية والمصرفية لتقرير طلب الحصول على تسهيل غير عادى أو معقد .

وهذه البنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادى ، حيث لا يمكنها أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع ، وذلك فى ظل سوق منافسة للكوادر المصرفية الكفء.

هذا وتكمن أسباب عدم قدرة البنوك الصغيرة على جذب وإبقاء الكفاءات الإدارية – ذات المستوى المتميز – فى انخفاض القوة الكسبية لها ، وعادة ما يحدث أن يترك العاملون ذوى الكفاءة والمقدرة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أملاً فى الحصول على دخل أكبر وفرص أوسع فى البنوك الأخرى الأكبر.

أما بخصوص **الحجم الكبير للبنك التجارى** فنجد أنه يستطيع إشباع حاجات المنظمات القومية الكبيرة ، أو الدخول فى أنشطة غير عادية مثل إصدار – أو ضمان إصدار – السندات للمنظمات الضخمة ، أو التعامل النشط فى صكوك سوق النقد ، أو المشاركة فى التوسع السريع والكبير فى البنوك العالمية ، ورغم ذلك نجد أن المنظمات القومية الكبيرة عادة ما تستخدم تسهيلات عدد من البنوك فى آن واحد .

هذا وكلما كبر حجم البنك ، كلما زادت درجة المرونة ، وبالتالى زادت – فى نفس الوقت – المشاكل التى تواجهه ، ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجتذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل .

ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب _ باختصار – لا مركزية فى السلطة الإدارية ، وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة ، وفى نفس الوقت يمكن أن يساعد تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة – والتى تحققت من الحجم والتخصص – إلى إمكانية استقطاب ، وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة .

٢- السوق الذى يخدمه البنك :

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لاحتياجات المجتمع الذى يخدمه ، فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التى يتخصص فيها البنك . كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة ، حيث نجد أن البنوك الريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعى ، بينما أن البنوك الحضرية تتخصص فى تقديم القروض برهن وكذا منح الائتمان الاستهلاكى .

هذا كما يؤثر الموقع على احتياجات البنك من السيولة ، فمثلا نجد أن البنوك الكائنة فى المناطق الزراعية تتميز بوجود تغير كبير موسمى فى مقدار القروض والودائع ، وذلك بالمقارنة بالبنوك لعاملة فى المناطق الحضرية غير الزراعية ، كما نجد أن درجة تعرض البنك للمخاطرة يزداد مع غياب التنوع فى أنشطة البيئة التى يخدما هذا البنك ، ونجد أنه من أهم مزايا تلك الفروع العالمة فى أقاليم معينة هو سهولة معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة وإمكانية مواجهتها .

هذا وعندما يوجد بنكين – أو أكثر – يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذه الخصوصيات ، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الائتمان ، وقد يهتم الآخر بالقروض الإستهلاكية و الخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة ... إلخ أو قد يهتم بنك بالودائع الإدخارية ، ويركز آخر علىالإقراض التجارى .

ويعكس هذا النوع من التخصص ميل ومهارة الإدارة ، ولا زال يعتبر خصية أخر تميز هذا البنك عن غيره .

٣- تنظيم البنك :

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة ، وتأثيرها على الاقتصاد القومى تحتاج إلى : إدارة متميزة وهيكل تنظيمى ، وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية ، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغى أن يحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمى يختلف فى بعض النواحى عن منظمات الأعمال الأخرى .

وتتمثل الفعالية التنظيمية فى البنك فيما يلى :

١. **التنظيم الرسمى** : الذى ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية فى التنظيم .
٢. **التنظيم غير الرسمى** : الذى ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية) .
٣. **أنماط القيادة** : الذى ترتكز عليها النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية) .
٤. **الظروف البيئية** : الذى ترتكز عليها نظرية التنظيم العضوي أو نظرية الظروف الموقفية المتغيرة.

٤- الإدارة العليا ومجلس الإدارة :

نجد أساساً أن توجيه البنك فى اتجاه معين ينبغى أن يصدر من الإدارة العليا له ، وبذلك يحقق الفعالية فى البيئة التى يخدمها ، ويحقق الأرباح لمساهميه ، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمى للبنك .

ومن مسئولية الإدارة العليا للبنك التعريف بنشاط البنك ، وتحديد أهدافه للمساهمين ، وللمودعين ، وللمجتمع الذى يخدمه ، وإذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يتمثل أساسا فى تقديم الاحتياجات الائتمانية للبيئة التى يخدمها ،

فمن الطبيعى أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض ، وحجم كل نوع من هذه القروض ، وبالتالى يضع رجال الإدارة العليا سياسة أقراض بما يتناسب مع أهـداف البنك .

ولو أن الإدارة العليا بالبنك كانت على علم بأن الودائع هى المادة الخام للنشاط الإقراضى والاستثمارى للبنك فإنهم سيستطيعون وضع أهداف للبنـك فيمـا يتعلـق بالودائع والخدمات التى ينبغى تقديمها لعملائه . وسوف تؤثر فى الاعتبـارات علـى ساعات عمل البنك ، والتسهيلات المادية له ، ومعدل الفائدة المدفوع علـى الودائـع الادخارية ، ولو أدرك رجال الإدارة العليا مسئولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون فى الاعتبار ويخططون لمستوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس مال البنك سليما للـرأى العام ، مع الاحتفاظ فى نفس الوقت بالعمالة المصرفية الكفء والقـادرة ، وينبغـى تحديد الأهداف بناء على العلاقات العامة ، وتدريب وتنمية العمالة ، وتقدم المجتمـع الذى يخدمه هذا البنك ، كما ينبغى على إدارة البنك أن تكون على دراية بالمخـاطرة المصرفية ، وتحديد الأهداف التى تقلل هذه المخاطرة إلى الحد الأدنى .

٥- الإدارة التنفيذية :

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جدا ولا يقل عن الدور الـذى تلعبـه الإدارة العليا ، ولا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلـى اقتراح هذه السياسة ، ونجد أن المدير العام للبنك – أو اثنين من مديرى العموم فيه – يقوم بدور ثنائى ، أى يقوم بدور المدير التنفيذى ومدير الإدارة العليـا ، وكمـديرين محترفين نجد أنهم يتمتعون بالتدريب الفنى والخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك وتقديمها لمجلس الإدارة بتفاصيل دقيقة ، وخلفية كافية لكى يضع المجلـس سياسـاته بتعقل وفعالية .

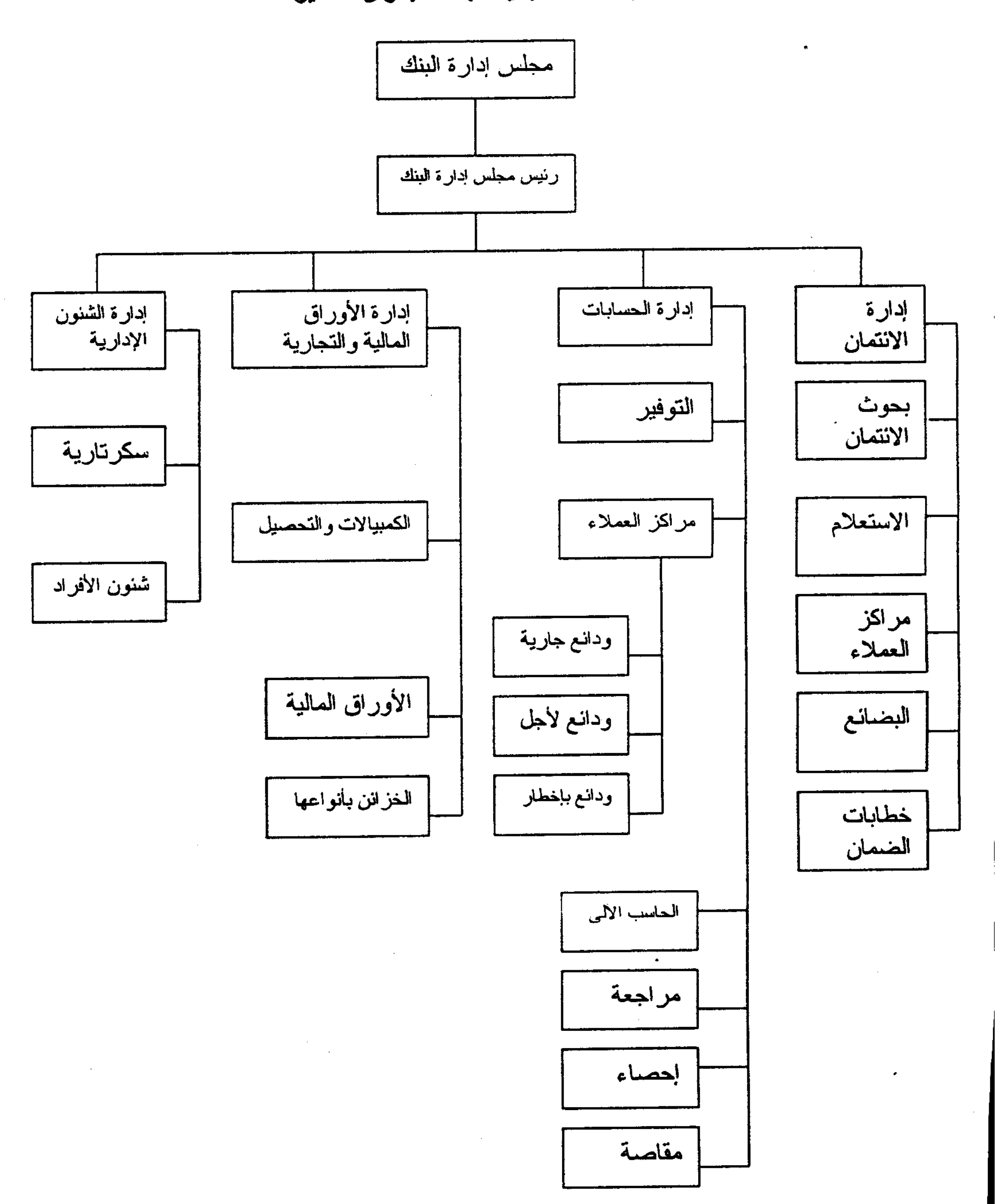
٦- المساهمون :

ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع أسهمه ، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبيا – مثل مجلس الإدارة – أو قد تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتما أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وإشباعاته ، ونجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلا له قيمته في برامج العلاقات العامة للبنك ، وكذا في برامج صغار المساهمين يميلون إلى تفضيل مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم ، ويعتبرون أن مهامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة – حيث ترد عليها بعض الاستثناءات – فإن غالبية البنوك التي تعتبرها السلطات الرقابية والإشرافية " بنوك ذات مشاكل " عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد .

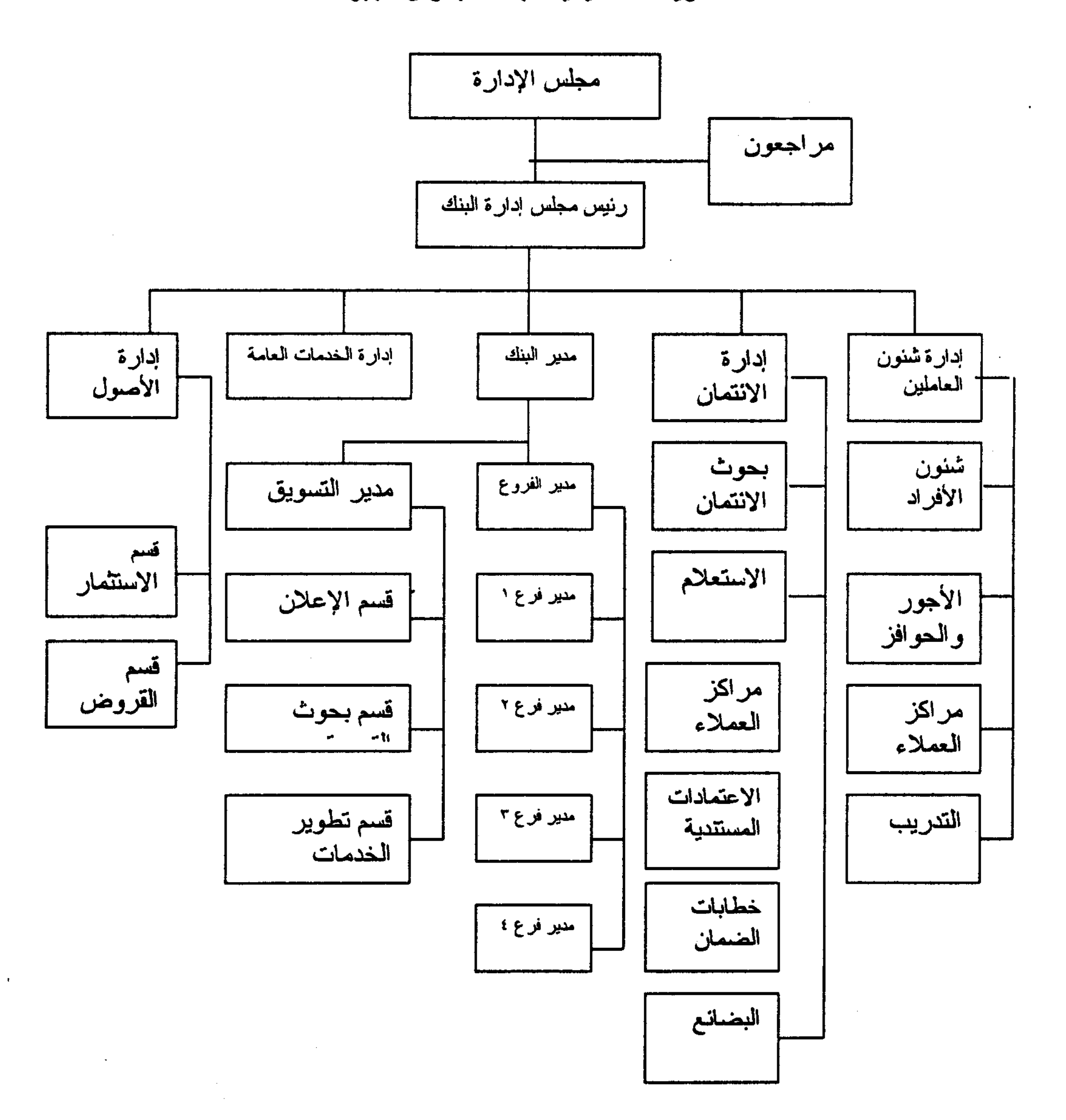
هذا ومن الطبيعي أن يتم إعداد هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوحدات الإدارية بالبنك ، ويعمل على تحقيق الانسياب في هذه الأعمال ، ومن الطبيعي أن هذا الهيكل يختلف من بنك لآخر داخل البنك الواحد ، كذلك يجب أن يتميز هذا الهيكل بالمرونة والاستقرار في نفس الوقت حيث يسمح باستيعاب أية تطورات أو تغييرات تنظيمية دون أن ينهار الهيكل . كذلك يجب بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص ، كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة والعمل على تجنب الازدواج في الاختصاصات وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية ، وأن يعاد النظر في الهيكل من وقت لآخر .

وفي هذا المقام نعرض لهيكل تنظيمي لبنك تجاري صغير ، وهيكل آخر لبنك تجاري كبير نسبياً ، وذلك على النحو التالي :-

خريطة تنظيمية لبنك تجارى صغير



خريطة تنظيمية لبنك تجارى كبير [1]



---

(1) د . سيد جاد الرب وآخرون – إدارة المنشآت المالية – مرجع سبق ذكره ص ٥٠ وما بعدها

التنظيم الداخلى للبنك :

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به ، ومن الطبيعى أن تتعدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التى يؤديها . وفى البنــوك التجاريــة يجب الاهتمام بوجود تنظيم ادارى سليم يقوم على توزيــع العمــل وتحديــد الســلطة والمسئولية ، إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لا بد لها أن تحقق استقلال الإدارات التى تقوم بالعمل عن الإدارات التى يعهد إليها بالاحتفاظ بالأصول وعــن الإدارات التــى تجرى فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول . ومتى تحقــق اســتقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسئوليات ، **وفيما يلى عددا مــن الإجــراءات الواجب تنفيذها فى هذا الخصوص :** [١]

١- تحديد اختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيــث تكــون مكملــة لبعضها البعض ، فعمل إدارة الودائع مكمــل لعمــل إدارة الاســتثمارات والتوظيف وعمل الإدارة المالية مكمل لعمل إدارة التخطيط ... وهكذا .

٢- توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحــدة ، وبــين الإدارات والأقسام المختلفة تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل بحيث لا ينفرد معه واحد منهم بعملية معينة وحتى يكون كل موظف بمثابة مراجع لعمل سابقة ومقدمــة لعمل من يأتى بعده .

٣- توزيع المسئوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن تحديد المســئولية عن أى خطأ عند حدوثه .

٤- تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يــتم الفصــل بــين المسئوليات الآتية :

أ- مسئولية اتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات .

ب- مسئولية تنفيذ العمليات .

---

[١] د . سعيد عبد الفتاح صالح – دراسات فى محاسبة المنشآت المالية – مرجع سبق ذكره ص ٦٠ - ٦٣

ج- مسئولية المحاسبة عن العمليات .

د- مسئولية الاحتفاظ بالأصول والموجودات .

٥- تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد فى مكان واحد تسهيلا لأداء الأعمال .

٦- تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأى موظف للتصرف الشخصى إلا بموافقة من له السلطة فى ذلك .

٧- تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع انتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت .

٨- نظام رقابى دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفورى عن أى خطأ أو إسراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاية الانتاجية للبنك .

ويشتمل التنظيم الإدارى الداخلى للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلى :

١- أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنوك التجارية :

يجب مراعاة مبادئ الرقابة الداخلية عند وضع أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنك ، ومن أهم هذه المبادئ ما يلى :

- التخصص وتقسيم العمل .
- تحديد واضح للسلطات والمسئوليات .
- تحديد نطاق الإشراف .
- تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها .
- تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به .
- الاهتمام بالخطط التدريبية للموظفين .

٢ – هيكل التنظيم الداخلى فى البنوك التجارية :

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمى سليم لتحديد خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات المتاخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك ، ومن أهم الأقسام الإدارية لتنظيم العمل الداخلى بالبنك ما يلى :

- قسم الحسابات العامة .
- قسم المراجعة .
- قسم العلاقات العامة والمراسلات .
- قسم السكرتارية .
- قسم شئون الأفراد .
- قسم الشئون القانونية والقضائية .
- قسم الاستعلامات .
- قسم البحوث المالية والاقتصادية .
- قسم التخطيط والمتابعة .
- قسم التسويق المصرفى .
- قسم التفتيش .
- قسم الفروع الخارجية .

٣- الأقسام الفنية فى البنوك التجارية :

تقوم هذه الأقسام بالاتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم ١، كما تقوم بتنفيذ العمليات التى يتكون من مجموعها نشاط البنك التجارى ، ومن أهم هذه الأقسام ما يلى :

- قسم الخزينة .
- قسم مراكز العملاء .
- قسم الحسابات الجارية .
- قسم حسابات الودائع .
- قسم حسابات صندوق التوفير .
- قسم الأوراق التجارية .
- قسم الأوراق المالية .
- قسم خطابات الضمان .
- قسم الاعتمادات المستندية .
- قسم التسليف بضمان بضائع .
- قسم مقاصة البنوك .
- قسم الكامبيو .
- قسم تأجير الخزائن .

مستويات السلطات الإدارية فى الهرم التنظيمى للبنك : [1]

هناك ثلاث مستويات هى :

---

[1] أ . زياد رمضان وأخرون – إدارة البنوك – مرجع سبق ذكره – ص ١٦٤ - ١٧٠

أ- **السلطة العليا :**

وتتمثل فى مجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمى ، وهى مركز السلطات حيث تسن القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف ، وتستمد قوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أى حملة الأسهم . وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة اسهم فى إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويخيولونه الصلاحيات لإدارة المصرف .

ب- **الإدارة المتوسطة :**

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وبقدر ما تخلق الأوامر تساهم فى تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهى تساهم وتؤثر فى قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار فى هذه القرارات إذ تستشف منها السلطة العليا آراء السلطة التنفيذية .

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والمتوسطة فقد اعتبر بعض الاتجاهات الجديدة فى الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها " الإدارة العامة " وهى مركز السلطة فى المصرف التجارى وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف التجارى وتحدد أهدافه وتضع الخطوط العامة لسياسته وترسم السياسة العليا وتعد لها تبعاً لمقتضيات الظروف والأحوال وهى كذلك توجه الإدارات الفرعية .

ولكى تؤدى الإدارة العامة أعمالها على الوجه الأكمل وتحقق أهدافها فإنها تعتمد فى ذلك على تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة يختلف عددها تبعاً لحجم المصرف ومتطلباته العملية وفيما يلى أهم الإدارات فى مصرف تجارى :

١- إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة :

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة لمصرف على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك متابعة أحكام القوانين المتعلقة بالعمل المصرفى مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة استثمار الموارد المتوفرة .

٢- إدارة التفتيش :

تقوم بالتفتيش الدورى والفجائى على نشاط المصرف من الناحية المصرفية وعلى مدى التزام المصرف وكافة فروعه باتباع الأسلوب الصحيح فى التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية وإعداد تقارير بنتيجة تفتيشها وتعد إلى جانب ذلك الاقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات الصرفية وأحكام الرقابة عليها .

٣- إدارة العلاقات الخارجية :

وتختص باختيار المراسلين الأجانب للمصرف وتتأكد من صلاحياتها لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التى يعهد بها المصرف إليهم كما وتتولى إدامة العلاقات مع هؤلاء المراسلين وتنسيق العمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التى يطلبونها وهى التى تقوم بحل كافة المشاكل التى تتعرض لعلاقة المصرف فى الخارج كما تتولى شؤون العملات الأجنبية لتغطية عمليات المصرف الخارجية وتحتفظ بصور التواقيع التى تعود للمسؤولين فى جميع المصارف التى لها علاقة مع المصرف كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات المتبادلة وتحل رموز البرقيات الواردة .

٤- إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية) :

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على المصرف فى الداخل والاشتراك مع المديريات المختصة فى إعداد التعليمات بالأعمال المصرفية وتكون مسؤولة عن كافة علاقات المصرف مع الصارف الأخرى.

٥- إدارة العلاقات العامة :

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه وبين المصارف الأخرى أو الرأى العام ووسائل الإعلام وهى توجه النصح والتعليمات إلى الفروع للوصول إلى احسن الطرق المؤدية إلى نجاح المصرف .

٦- إدارة الشؤون المالية (المحاسبية) :

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة وتحضير ميزانية شهرية للإدارة وفى بعض المصارف تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكل الفروع وكشفاً تجميعياً موحداً للأرباح والخسائر . ومن المهام هذه الإدارة أيضاً الإشراف على النظم المحاسبية التى تطبقها الفروع وفى نهاية العام تعد الميزانية العمومية والتقرير السنوى والحسابات الختامية وتشرف على تحضير وتوزيع أرباح المساهمين .

٧- إدارة شؤون الموظفين :

تتولى هذه الإدارة سياسة التوظيف فى المصرف التجارى حيث تستخدم الموظفين الجدد وتعد كتب تعيينهم وشروط استخدامهم وتحتفظ بملف شخصى لكل من عمل بالبنك وكذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين العائد لزياداتهم وتنقلاتهم والمنح والبعثات الدراسية .

٨- إدارة القضايا :

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير العام فى كل وقت يحتاج إليه . كما أنها تقوم بصياغة العقود التى يبرمها المصرف ومتابعة تطورات القوانين التى لها علاقة بعمل المصرف التجارى وما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات وتتولى القضايا والمرافعة أمام المحاكم نيابة عن المصرف .

ج- السلطة التنفيذية :

وهى تمثل قاعدة الهرم فى الهيكل التنظيمى الإدارى فى المصارف التجارية ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة فى فروع المصرف المنتشرة داخل البلد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين فى البنك .

ومع أن هذه القاعدة تمتاز بكبر عدد العاملين فيها وخطورة المهمة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسؤولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو وتقدم وربح وخدمة للمجتمع رغم كل هذا فإنها لا تساهم بأى قسط فى وضع سياسة المصرف إلا أنها وبتعاملها مع الواقع والمجتمع الذى تعيش فيه تكون أكثر احتكاكاً واطلاعاً وإحساساً بمشاكل المصرف لأنها هى التى تعيشها .

لذا فإن الإدارات الحديثة يجب أن تعطى أهمية بالغة لاقتراحات ومشاكل هذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج .

والإدارة الدنيا المتمثلة بالسلطة التنفيذية تمثل الأقسام التى تقوم بتنفيذ الأعمال التى تكون مجموع نشاطات المصرف ولا يوجد هنالك تقسيم ثابت لهذه الأقسام الفنية فالأمر يختلف من مصرف إلى مصرف آخر **ولكن من الممكن استعراض أهم أنواع هذه الأقسام والتى لا يستغنى عنها المصرف.**

١- قسم الصندوق والغرف المحصنة

ويتألف فى معظم المصارف من شعبتين هما :

(أ) شعبة الصندوق (الخزينة) :

ويقوم بقبض النقود الواردة إلى المصرف ودفع النقود الصادرة منه أى يحتفظ بالرصيد اليومى ويحفظه فى الخزانات المخصصة لحفظ النقود داخل الغرف المحصنة ولغايات الدقة والضبط تتم عملية ضبط حركة الصندوق (الواردات والمدفوعات والرصيد) دورياً ويومياً وشهرياً وسنوياً .

(ب) شعبة الغرف المحصنة :

ويقصد بها الغرف المبنية بطريقة تكفل لها الحماية الكافية ضد الحرائق والسرقات وتكون مهمة المسؤولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول وخروج المستندات المهمة والنقود . وتضع بعض المصارف صناديق حديدية فى هذه الغرف وتؤجر هذه الصناديق للجمهور وتوزع المسؤولية على هذه الغرف بين مدير الفرع أو مساعده والمحاسب وأمين الصندوق وبعض المراقبين المسؤولين عن الشعب المختلفة وهنالك تعليمات ادارية ومحاسبية خاصة بالعمل بهذه الغرف وبضبط محتوياتها .

٢- قسم الودائع :

ويتألف من ثلاث شعب فى العادة :

(أ) شعبة الودائع لأجل

تشرف هذه الشعبة على جميع شؤون الودائع لأجل بنوعيها : التى بتواريخ معينة أو الخاضعة لإشعار .

(ب) شعبة الحسابات الجارية (الودائع تحت الطلب) :

تشرف هذه الشعبة على جميع الشؤون الأعمال الخاصة بفتح الحسابات الجارية والسحب منها .

(ج)شعبة حسابات التوفير :

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشؤون المتعلقة بحسابات التوفير .

٣- قسم الأوراق التجارية :

يعالج ثلاثة أنواع من هذه الأوراق : سندات السحب وسندات الأذنية (الكمبيالات) أما النوع الثالث فهو سائر السندات القابلة للتظهير ويجوز انتقال السند بالتظهير إذا كان محرراً بعبارة (الأمر) تظهر صراحة فيه .

٤- قسم الاعتمادات المستندية :

ومهمته القيام بكل ما يتطلبه فتح الاعتمادات ومستنداتها وعمل محسوباتها فيكون القسم هو الوسيط بين المصرف والمستورد والمصرف المراسل .

٥- قسم التسويات والمقاصة :

ويقوم بعملية التسويات القيدية من ضبط وتسجيل الشيكات والأوراق التجارية والاعتمادات والحوالات التى يجرى قيدها على حسابات المتعاملين وهى إما أن تكون داخلية منشؤها عمليات تجري داخل المصرف وفرعه وأما أن تكون خارجية ومنشؤها ما يجري بين المصارف الأخرى . وسجل التسويات القيدية شديدة الارتباط باليومية والأستاذ العام وسجلات جميع الشعب لذا فهو الأساس فى ضبط عمليات المقاصة .

أما عمليات المقاصة فتتعلق بالخدمات التى يقوم بها المصرف لحساب الجمهور لتحصيل الشيكات المسحوبة على متعاملين لهم حسابات فى المصارف الأخرى ويتم جزء من العمل فى غرفة المقاصة .

٦-قسم الاستعلامات والأخطار المصرفية :

ويقوم بتحضير المعلومات الكافية عن جميع المتعاملين مع المصرف الذين لهم تسهيلات مباشرة أو غير مباشرة أو الذين يتوقع المصرف أن يتعاملوا معه ممن ليس لهم تسهيلات فى الوقت الحاضر كما أنه يتبادل المعلومات العامة مع المصارف الأخرى فيما يختص بالمبالغ التى يمنحها المصرف للمتعاملين معه بموجب ما يسمى ببرنامة الأخطار المصرفية الذى يتم تنفيذه عن طريق البنك المركزى.

٧-قسم البضائع والتخزين :

ويقوم بالإشراف على تخزين البضائع العائدة ملكيتها للمتعاملين والتى تكون بحوزة المصرف لقاء منحهم تسهيلات معينة . وقد يسمح المصرف بخزن بضائع الغير من المصارف أو الشركات أو الأشخاص مقابل أجور معينة ومقابل وصولات معترف به تستعمل كضمانات تستعمل فى المصارف الأخرى لمنح التسهيلات للمتعاملين ويكون هذا القسم مشرفاً إشرافا تاماً على كل ما يدخل وما يخرج فى هذه المخازن .

٨-قسم الحوالات :

ويتألف من شعبتين – الحوالات الداخلية – والحوالات الخارجية

(أ) شعبة الحوالات الداخلية :

وتقوم بشراء وبيع الحوالات المسحوبة على أشخاص أو مؤسسات داخل نطاق حدود البلد وهى لا تتعامل بالنقد الأجنبى .

(ب) شعبة الحوالات الخارجية :

وتتكون أعمالها من القيام بعمليات التحويل الخارجى الوارد والصادر والقيام بإصدار خطابات الاعتمادات الخارجية الشخصية وبيع النقد الأجنبى وشراء وإصدار شيكات المسافرين.

٩- قسم الكفالات :

ويقوم بإصدار الكفالات (خطابات الضمان) ومراقبة الشروط الواجب توافرها عند إبرام وإصدار الخطاب أو الكفالة كما ويقوم هذا القسم بإجراء دراسة كاملة عن المتعامل والمستفيد قبل إصدار الخطاب وعن طبيعة الخطاب والسبب الذى من أجله طلب المتعامل إصدار هذا الخطاب كما ويقوم القسم بمسك الدفاتر الضرورية لحسن سير العمل داخله .

١٠- قسم الاستثمارات والسندات :

ويقوم بعمليات وشراء الأوراق المالية والتجارية المختلفة التى سيستثمر فيها المصرف جزءاً من أمواله مثل أذونات الخزينة ، السندات ، الأسهم ... إلخ .

١١- قسم المحاسبة :

ويقوم بمسك الدفاتر المحاسبية النظامية مثل سجل اليومية الرئيسى والدفتر الأستاذ العام والدفاتر الفرعية الأخرى مثل سجلات المصاريف والحسابات الخارجية ... مثل سجلات المصاريف والحسابات الخارجية ... إلخ . وهو الذى يقوم بإعداد

المركز اليومى للمصرف ويشرف إشرافاً تاماً على تطبيق جميع التعليمات المحاسبية الصادرة من الإدارة العامة ، ويقوم بإعداد الحسابات النظامية الدورية وميزان الراجعة والأرباح والخسائر العمومية .

١٢- قسم شؤون الموظفين :

ويقوم باختيار الموظفين الجدد ورعاية شؤون الموظفين وهو مسؤول أيضاً عن تزويد المصرف بحاجته من القرطاسية والمطبوعات اللازمة لأعماله كما أنه يضم إلى عمله فى بعض المصارف عمل قسم اللوازم من حيث الإشراف على الأثـــاث والآلات والعقار .

١٣- قسم السكرتارية :

وترتبط أعماله مباشرة بالمدير العام بالذات ومن أعماله طبع وتوزيع تعليمات المدير العام والإدارة العامة على الفروع بالإضافة إلى مسؤوليته عن التحضير لأعمال مجلس الإدارة .

١٤- قسم الطباعة والمراسلات :

وهو مسؤول عن الرسائل الصادرة والواردة وتسجيلها وحفظها وتمريرها إلـــى القسام المعنية وطبع جميع مراسلات المصرف الأخرى على الآلة الكاتبة إلا أن بعض السندات تقوم بحفظها الأقسام ذات العلاقة المباشرة بها كما أن البعض الآخر يتم حفظ فى الغرف المحصنة والباقى يقوم هذا القسم بحفظه .

التقسيم الإداري فى الفروع :

يتألف الفرع من الموظفين الرئيسيين التالية ألقابهم :

١. مدير الفرع .
٢. مساعد المدير .
٣. المراقب .
٤. رؤساء الأقسام .
٥. الموظفون .

وهو تقسيم مواز للتقسيم الوارد فى المركز الأم فى العادة حيث يقوم مدير الفرع مقام المدير العام ومساعد مدير الفرع مقام مساعد المدير العام والمراقب مقام المراقب أو المحاسب . كما وتوجد فى الفرع عادة إدارات مصغرة عن الإدارات الموجودة فى المركز الأم .

علاقة المركز الرئيسى بالبنك وبفروعه المختلفة [١]

نجد أن هناك علاقات بين المركز الرئيسى للبنك وفروعه التابعة له ، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور ، وقد تتمثل هذه الصور فى الصلاحيات وحدودها ، أو فى العمليات المصرفية والإدارية ، أو عند إعداد الخطة الشاملة للبنك :

(أ) الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها :

وقد يحدث أن تتركز معظم السلطات فى يد المركز الرئيسى للبنك ، أو أن يحتفظ المركز الرئيسى بسلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل : وضع الأهداف والخطط العامة للبنك وإعداد السياسات العامة ، القيام بالتفتيش على فروعه ، وكذا القيام بالرقابة ، بينما يترك لمديرى فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم ،

---

[١] د . محمد سويلم – إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية – مرجع سبق ذكره ص ٢١٩ - ٢٣٧

كأن يمنح لمدير الفرع – مثلاً – حق اعتماد الصرف فى حدود مالية توضح لـه ، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسى ، وعموماً نجد أن هنـاك من العوامل ما يؤثر فى حجم ودرجة الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسى لفروعه ، والتى تتمثل فيما يلى :

❖ **أهميه القرار ودرجة تأثيره على البنك :** فكلما زادت أهمية القرار كلما استدعى الأمر اتخاذه بمعرفة المركز الرئيسى مثال ذلك : البت فى منح التسهيلات الائتمانية الكبيرة ، أو قرار فتح فرع جديد ، أو قرار إلغاء فرع قائم ، على أن يمنح مدير الفرع سلطة اتخاذ القرارات فى الأمور غير الرئيسية .

❖ أن هناك بعض **الأمور ذات الاستراتيجية** والتى تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط ، ولا يمكن ترك اتخاذها لإدارة أو فرع ، أو التفويض لها فى اتخاذها مثل :

- شرح الاستراتيجيات الهامة للبنك .
- تحديد السياسات الإدارية للبنك .
- التنظيم اللازم للبنك .
- تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين للبنك .
- التنبؤ بالظروف المحيطة داخل البنك .
- تحديد معايير التوظيف .
- تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة .
- تقييم الأداء الكلى للنشاط فى البنك .
- إقرار خطط البنك .
- برامج التطوير .

❖ **عدد الفروع** : كلما زاد عدد فروع البنك ، كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكبر لمديرى هذه لفروع ، وذلك عكس الموقف فى حالة قلة عدد الفروع ، حيث يكون ذلك فى حدود نطاق الإشراف للإدارة فى المركز الرئيسى .

❖ **أحجام وتقسيمات الفروع** : حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع ، فـالفرع من الدرجة الأولى يضم عادة كفاءات قادرة على تحمل المسئولية ، ولذا فهو يعمل على أساس مساحة أكبر من الصلاحيات ، أما الفرع من الدرجـة الثانيـة فـإن صلاحياته تكون أقل ، أما الفرع من الدرجة الثالثة فيعمل بصـلاحيات محـدودة للغاية ، حيث يتم الرجوع فى معظم الأمور إلى المركز الرئيسى .

❖ **ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسى للبنك** : حيث قد يميل بعـض رجـال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة فى أيديهم ، وبالتالى يكون لديهم ميل شديد نحـو المركزية إما لأسباب سلوكية ، أو لأسباب إشرافية ورقابيـة ، أو لأسـباب قلـة الكوادر الإدارية الكفؤة فى فروع البنك ، أو قد يميلون إلى إعطـاء المزيـد مـن السلطة لهذه الفروع حسب درجة توافر الأسـباب السـابقة ، وبـالتطبيق علـى الاعتمادات المستندية مثلاً قد يتبع المركز الرئيسى للبنك التجارى أحد الأسـاليب الثلاثة الآتية :

الأول : إنشاء إدارة مركزية للاعتمادات المستندية تشرف على كافة هـذا النشـاط ، وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأى فرع من فروع البنك بفتح اعتماد مستندى مهما كان الأمر .

الثانى : أن يسمح للفرع بفتح اعتمادات مستندية فى حدود معينة لا يتعداها ، فإذا وجد ضرورة الخروج على تلك الحدود ، فلابد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسى للبنك .

الثالث : إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الاعتمادات مهما كان مقدارها ، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع .

هذا ويمكن تصور حدود سلطات مدير الفرع فيما يلى :

- ليس له سلطة إحداث مصاريف رأسمالية نزيد على (..... درجة) بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى .
- ليس له التصرف فى أصول الفرع بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى .
- له الحق فى حضور جميع اللجان ، أو إنشائها ، أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال الفرع .
- ليس له السلطة النهائية فى التعيين .
- ليس له سلطة اتخاذ قرار تحديد الأجور والمرتبات للعاملين فى الفرع .
- ليس له السلطة النهائية فى فصل أى من الموظفين العاملين بالفرع .
- لا يجوز له تعديل قواعد السياسات المصرفية إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا بالمركز الرئيسى للبنك .

(١) العلاقة فى العمليات المصرفية والإدارية :

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسى فى العمليات المصرفية ، قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفى ، حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر ، كما يتضح من الجدول الآتى:

مجالات النشاط المصرفى	السلطة الممنوحة لإدارة الفرع
الودائع	مطلقة
الاقراض	فى حدود معينة
الاستثمار	غير قائمة
السيولة	فى حدود معينة

حيث نجد أن **اجتذاب الودائع** من أولى وظائف البنك ، باعتبار أن الودائع هى المادة الخام للنشاط الاقراضى والاستثمارى للبنك ، لذا فالهدف الذى ينبغى تحقيقه هو تعظيم الودائع بأنواعها المختلفة لأقصى قدر ممكن وذلك على مستوى البنك ككل – بما فيها الفروع المختلفة – وبذلك فمسئوليات الفروع فى اجتذاب الودائع مطلقة يقابلها سلطة مطلقة لتحقيق ذلك .

أما من حيث **الاقراض** فنجد أن كل فرع له سلطات محددة ، حسب حجم ودرجة كل فرع ، فمدير الفرع الرئيس له سقف صلاحيات أعلى من مدير الفرع (أ) ، والأخير أعلى من تلك الممنوحة لمدير الفرع (ب) ... وهكذا .

أما من حيث **الاستثمار** فنجد أن القرار فيه يكون شديد المركزية ، حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسى للبنك ، نظراً لوجود محددات عديدة للبنك التجارى لهذا النوع من التوظيف لذا لا يترك الأمر لأى فرع لتقدير حجم التوظيف الاستثمارى المناسب ، ناهيك عن حاجة القرار الاستثمارى إلى دراسة مسبقة كافية ، وهو ما لا تسمح به إمكانات الفروع الإدارية ، والتخطيطية والبشرية .

أما من حيث **السيولة** فنجد أن الصلاحيات الممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة. باعتبار أنه لا ينبغى المخاطرة بموقف السيولة فى الفرع حرصا على سمعة البنك ، وحماية لأموال المودعين ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم إصدارها من جانب المركز الرئيسى للبنك .

ومن حيث **العلاقة الإدارية** بين الفرع والمركز الرئيسى نجد أنه يحكمها نظام اتخاذ القرارات السائدة فى البيئة التى يعمل فيها المصرف ، وذلك على اعتبار أن هناك نظامين أساسيين لاتخاذ القرارات أحدهما " النظام المركزى " والآخر " النظام اللامركزى " ، ونجد أن نظام اتخاذ القرارات فى جميع دول العالم لا تخرج عن هذين النظامين ، ولا يميل متخذ القرار إلى نظام أو آخر بمحض إرادته بحيث يكون مركزياً أو لا مركزياً بالمولد مثلاً ، ولكن نتيجة عوامل بيئة عديدة ، باعتبار أن العلاقة بين " العملية الإدارية " و " البيئ " هى علاقة بين كتغير – وهى العملية الإدارية – وثابت وهى " البيئة " وهو ثبات على الأقل فى الأجل القصير والمتوسط .

(ب) الاختصاصات المصرفية لمديرى الفروع :

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تتدفق إليها الودائع والمدخرات ، وتقدم من جانبها القروض والتسهيلات كما قد تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الاستثمارات المختلفة .

ومن المبادئ التى يقوم عليها النشاط المصرفى كثرة الفروع ، والتى تعنى تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق ، وتنويع وتوزيع المخاطر المصرفية بدلاً من تركيزها ومركزيتها ، وتكوين صف ثان من متخذى القرارات الإدارية فى البنك ولذا لابد من القاء الضوء على :-

(١)درجات واختصاصات مدير الفروع :

نجد أن اختصاصات إدارة الفرع تختلف من فرع لآخر حسب حجم كل فرع ، حيث قد جرت العادة إلى تقسيم الفروع إلى **أربعة درجات :**

- الفروع الرئيسية .
- الفروع (أ) .
- الفروع (ب) .
- الفروع (جـ) .

كما نجد أن كل درجة من درجات الفروع الإربعة السابقة له خصائص يتسم بها ، فالفروع الرئيسية تتسم بالضخامة وتنوع المعاملات ، وشمول تلك المعاملات وعادة ما تقام فى المدن الرئيسية (كالعواصم مثلاً) ، وقد يتخذ إحداهما مقره بالمبنى الرئيسى للبنك ، أما الفروع (أ) فهى تلى الفروع الرئيسية فى الأهمية ، وتقام فى المدن الكبرى ، وتمارس نشاطاً مصغراً من نشاط الفروع الرئيسية ، وأما الفروع (ب) فهى تمارس نشاطاً يقل عن نشاط الفروع (أ) ، وقد تقدم فيها خدمات مصرفية تتم تجميعها تحت قسم إدارى واحد ، وتقام فى المدن ذات الأهمية المتوسطة وأما الفروع (جـ) فهى التى يقتصر فيها التعامل على خدمات مصرفية محدودة ومعينة ، وهى عادة ما تكون الخدمات الرئيسية دون الفرعية .

هذا ويتم وضع الدرجات السابقة بناء على **عدد من المعايير** منها :

- عدد العاملين بالفرع .
- مقدار الودائع والمدخرات التى اجتذبها .
- مقدار القروض والسلفيات التى منحها .
- عدد الأقسام التى يتكون منها الهيكل التنظيمى للفرع .
- أهمية الموقع الجغرافى (عواصم المحافظات أو المناطق الرئيسية مثلاً).

▪ الإشراف على وحدات مصرفية تابعة .

هذا وبالإضافة إلى الأنواع الأربعة السابقة من الفروع هناك **عدة أنواع أخرى من الوحدات التنظيمية المصرفية مثل :**

- **التوكيلات أو المكاتب .**
- **المندوبيات .**
- **مكاتب استبدال العملات الأجنبية .**

فالتوكيلات وحدات مصرفية ، تشبه الفروع من درجة (جـ) ، ولكنها تختلف عنها فى أنها لا تعمل مستقلة ، بل تتبع أحد الفروع ، ولذا فالمسئول عن التوكيل ذو مسئوليات محدودة وبهذا فسلطاته محدودة ، ولذلك فإن المسئول يعود إلى مدير الفرع التابع له فى المهام الخارجة عن اختصاصاته ، كما أن التوكيل لا يمارس نشاطاً مصرفياً كاملاً ، حيث يقل نشاطه ، كماً ونوعاً ، عن نشاط الفرع .

أما **المندوبيات** ، فهى أقل الوحدات المصرفية حجماً ، وتتبع أحد فروع البنك – مثلها فى ذلك مثل التوكيلات – ولكنها تعتبر بمثابة أقسام تابعة للفرع ، وهناك نوعين من المندوبيات ، أولهما : مندوبيات دائمة تعمل على مدار السنة فى منطقة معينة ، أو فى خدمة أحد كبار العملاء إذا اقتضت طبيعة عمله واتساع معاملاته المصرفية تكوين مندوبية للبنك في مقر نشاط العميل ، وثانيهما : المندوبيات الموسمية التى تعمل خلال فترات معينة للقيام بمهام محددة – كتمويل إحدى الحاصلات لزراعية مثلاً – والتى إن انتهى موسم نشاطها أغلقت إلى أن يبدأ الموسم الجديد ، وبذلك فإن هذه المندوبيات لا تتخذ لها مقراً دائماً فى معظم الأحوال ، بل تأخذ مقراً مؤقتاً يعمل فيه موظف أو أكثر ، ويقوم بالمهام التى أنشئت من أجلها المندوبية .

أما مكاتب **استبدال العملات** ، فنجد أنها تختلف عن كل ما تقدم ، حيث لا تقـدم أية خدمات مصرفية سوى استبدال النقد الأجنبى ، لهذا فهى تتواجد فىالفنادق الكبرى ، وفى المطارات ، والموانئ ، والمناطق الأثرية والمناطق السياحية .

هذا وبخصوص اختصاصات مدير الفرع فإننا نقدم فيما يلـى تشـتمل علـى عناصر تحديد مسئوليات مدير الفرع :

الغرض الرئيسي من الوظيفة : تدعيم المركز التنافسي للبنك		
مجالات النتائج الأساسية	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	المعلومات المطلوبة للرقابة
التنبؤ بالودائع	(١) احتمال مقداره ٧٥% أن تكون الودائع ١٠% من الودائع الحالية . (٢) احتمال قدره ٢٥% أن تكون ٥٠% من الودائع الحالية .	تحليلات الودائع الشهرية . تحليلات الودائع الشهرية
التنبؤ بالتوظيف	(١) تحقيق هدف للإقراض (يحدد شهرياً) (٢) تحقيق هدف للاستثمار (يحدد كل ٦ شهور) بالتنسيق والتشاور مع المركز الرئيسى .	تحليلات االاقراض الشهرية. تحليلات الاستثمار نصف الشهرية.
حجم الودائع	(١) تحقيق حجم ودائع جارية (يتم تحديده شهرياً). (٢) تحقيق حجم ودائع ثابتة (لأجل / توفير/ إخطار يتم تحديده شهرياً).	تحليلات الودائع الجارية الشهرية . تحليلات الودائع الثابتة بأنواعها شهرياً .
ربحية التوظيف	(١) هاش الربح لا يقل عن ٢٠% للإقراض. (٢) هامش الربح لا يقل عن ٢٥% للاستثمار .	القوائم المالية نصف السنوية القوائم المالية السنوية .
المودعين والمقترضين الجدد	(١) جذب كذا مائة مودع كل شهر . (٢) الاقراض لقطاعات جديدة ، وتنويع محفظة التوظيف الائتمانى	سجلات المودعين . سجلات المقترضين .

(ج) الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديرى الفروع :

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع ، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة ، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم به من نشاطات ومهام

مصرفية ، وذلك حسب مكان وجود الفرع ، وظروف المنطقة ، فمثلاً نجد أن فروع البنك الواقعة فى الريف تقدم الائتمان للمزارعين ، كما تتميز بوجود تغير موسمى فى مقدار القروض وفى مقدار الودائع ، أما البنوك الحضرية فتميل إلى تقديم القروض برهن ، والائتمان الاستهلاكى ...إلخ .

لذلك يتسع – أو يضيق – الهيكل التنظيمى للفرع ، حسب المهام التى يقوم بها والخدمات التى يقدمها ، والدرجة التى يحتلها بين الفرع ، ونجد بصفة عامة أن الفرع الرئيسى ، أو الفرع (أ) يقوم بمسئوليات وظيفية أساسية تشتمل على مهام مصرفية ، ومهام مالية ، ومهام إدارية ، **فالمهام المصرفية** تتضمن على سبيل المثال : الحسابات الجارية ، وحسابات التوفير ، والكمبيالات ، وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية ، والوراق المالية .... إلخ ، أما **المهام المالية** فتتضمن : الخزينة والمراكز المالية ، والمراجعة ... إلخ ، أما **المستويات الإدارية** فتتمثل فى : شئون العاملين ، والمرتبات ، والتوريدات ، والاستعلامات ... إلخ .

أعمال الأقسام الفنية بالبنوك :

نظراً للأهمية التى نوليها للعمل الفنى داخل البنوك فإننا سنورد فيما يلى بعض الأعمال ذات الصبغة الفنية داخل البنوك وذلك بالنسبة للأقسام التالية :

- قسم الحسابات الجارية .
- قسم خطابات الضمان .
- قسم الأوراق التجارية .
- قسم الأوراق المالية .
- قسم البضائع .

أولاً : قسم الحسابات الجارية :

نعنى بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة بين البنوك والعملاء وقد يكون الحساب الجارى **دائناً** إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويقومون بالسحب منها إما بشيكات أو اتصالات صرف أو أذون صرف عن طريق شباك البنك أو قد يقومون بالسحب منها عن طريق الشباك كحالة التحويل المصرفى – وقد يكون الحساب **مدينا** وذلك بعد الاتفاق مع البنك على إقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المتفق عليها بينهما ، وتعود بعض الحسابات الجارية بالفوائد على العملاء إذ أن للبنك أن يستغل هذه المودعات فى عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة ، والفرق بين الفائدة التى يدفعها البنك للعملاء والتى يتقاضاها من المقترضين تمثل الربح الصافى للبنك ، ويستفيد البنك أيضاً من عملائه الذين يفتحون حسابات جارية من العمليات الأخرى التى يقوم بها نيابة عن العملاء لصالحهم مثل : تحصيل الكمبيالات – شراء وبيع الأوراق المالية – تحصيل الكوبونات .... إلخ ويفضل العملاء فتح الحسابات الجارية إذ أنها تيسر لهم عمليات السداد للدائنين فضلاً عن أنها تجنبهم مخاطر سرقة أو ضياع أموالهم .

واجبات قسم الحسابات الجارية :

يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلى :

١- فتح الحسابات الجارية المدينة والدائنة .

٢- إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدها بكشوف الحساب .

٣- إثبات المبالغ المدينة والدائنة فى دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء .

٤- التصديق على صحة التوقيعات فى جميع مراسلاتهم مع أقسام البنك .

٥- القيام بتصنيف المستندات المتعلقة بأعمال القسم والأقسام الأخرى .

٦- عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العمـــلاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموازنتها .

٧- عمل ميزان مراجعة يومى لإجمالى حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحســـابات العامة للقيد بمقتضاه بدفاتر البنك .

٨- عمل كشوف الحسابات الجارية المدينة والدائنة .

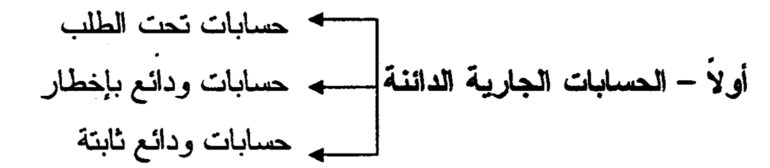
٩- احتساب العمولات والفوائد والمصاريف والضرائب .

١٠- تصنيف كشوف الحسابات الجارية وحفظها .

١١- إرسال كشوف الحسابات الجارية للعملاء .

أنواع الحسابات الجارية

التقسيم الأول



١ – <u>الحسابات تحت الطلب</u>

الحسابات تحت الطلب هى التى يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق الشيكات أو أوامر الدفع والتحويلات وهذا النوع من الحسابات لا تعطى عنه فوائد إلا فى حالتين هما :

(أ) حسابات الجمعيات الخيرية المعتمدة من وزارة الشئون الاجتماعية بحد أقصى ¾ ١ ٪ سنوياً .

(ب) حسابات القصر تحت إشراف محاكم الأحوال الشخصية بحد أقصى ½ ٪

٢- حسابات ودائع بإخطار .

حسابات بالودائع بإخطار لا يسمح فيها البنك العميل بإجراء عمليات السحب إلا بعد انقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما ، وقد تكون مدة الإخطار خمسة عشر يوما أو شهرا وثلاثة شهور ...إلخ

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق عليها تسقط عنه الفائدة – ونلفت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالى سعر الفائدة التى تعطى للعميل .

٣- حسابات الودائع الثابتة .

يودع العميل فى هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال تزيد عن حاجته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد انتهاء المدة المتفق عليها والفائدة التى تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد على الفائدة التى تمنح على الحسابات السابقة وذلك حسب المدة والمبلغ – أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل انتهاء المدة المتفق عليها ، فإن البنك يردها له بدون أية فوائد .

تشبه طريقة فتح حسابات الودائع الثابتة طريقة فتح الحساب الجارى العادى التى سنقوم بشرحها فيما بعد ، إلا أن البنك يعطى العميل إيصالاً مبيناً فيه المبلغ المودع وتاريخ الاستحقاق والفوائد وفيما يلى نموذج لإيصال الإيداع لمدة محدودة

نموذج إيصال لمدة محدودة

بنك مصر
رقم المركز الرئيسى بالسجل التجارى ٢ القاهرة
إيصال إيداع لمدة محدودة

مليم جنيه

رقم الإيصال ____________ المبلغ المودع ________________

تاريخ الإيداع سنة ٢٠٠ فوائد بمعدل %سنوياً

مليم جنيه

ميعاد الاستحقاق سنة ٢٠٠ الجملة ________________

تسلمنا من السيد / ____

ليودع طرفنا ويسدد فى يوم ____________ مع فوائد بمعدل سنوياً

جملة ذلك ____

حسب المبين أعلاه عند إعادة الإيصال إلينا موقعا عليه بالمخالصة القانونية من المودع

فى ________ سنة ٢٠٠ أمين الخزينة بنك مصر

ثانياً : الحسابات الجارية المدينة

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح اعتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التى قد لا تتوفر لهم فى حساباتهم وتنقسم الاعتمادات إلى :

(١)حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين)
(٢)حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية .
(٣)حسابات جارية بضمان أوراق تجارية .
الاعتمادات
(٤)حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة .
(٥)حسابات جارية مدينة بضمانات أخرى .
(٦)حسابات جارية مدينة مضمونة بإمضاء ضامن أو كفيل .

ثالثاً – الحسابات الجارية المؤقتة :

يفتح لهذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التى يقوم بها البنك لحساب العملاء وأمثلتها شراء أوراق مالية – صافى الكمبيالات المحصلة – استبدال الأوراق النقدية التالفة ... إلخ

التقسيم الثاني :-

١- الحسابات الجارية الفردية :

وهو الحساب الذى يفتح للأفراد كالتى يفتحها التجار والمهندسين والمحامين والأطباء والمحاسبين .... إلخ .

٢- الحساب الجارى المشترك :

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح لها الحق فى سحب الشيكات إما منفردين أو مجتمعين فلو افترضنا أن شخصا متزوجا سافر للخارج تاركا أسرته فحتى يمكن لأسرته أن تقوم بالسحب من حسابه بالبنك فإنه يفتح حسابا جاريا مشتركا له ولزوجته وذلك حتى تتمكن الزوجة من سحب ما يلزمها من الحساب الجارى أثناء غياب زوجها - مثل هذا الحساب يستلزم وجود صورة لتوقيعهما توضع ضمن مستندات فتح الحساب الجارى وقد يشترط فى هذا الحساب تحديد مبلغ معين يكون من حق أحدهما أن يسحبه خلال مدة معينة وكذا بيان الطريقة التى يقسم على أساسها الرصيد فى حالة وفاة أحدهما أما بالنسبة لإجراءات فتح الحساب فتتبع نفس الطريقة المتبعة سابقاً.

٣- الحساب الجارى لشركات التضامن والتوصية البسيطة :

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية فى فتح حساب جارى فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها المعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد الشركة وكذا نسخة من الجريدة التى نشر بها ملخص العقد كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بإخطاره عن أى تعديل فى عقد الشركة.

٤- الحساب الجارى للشركات المساهمة :

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جارى لشركة مساهمة فإنه يطالبها بما يثبت شخصيتها المعنوية ويتحقق من مدى استيفائها للشروط القانونية كما يطالب البنك الشركة بالعقد الابتدائى والنهائى ولائحتها الداخلية وعدد الوقائع المصرية المنشور بها المرسوم الجمهورى بتكوين الشركة وكذا محضر مجلس الإدارة الذى قرر فيه الأعضاء فتح الحساب الجارى لدى البنك مع تبيان من لهم حق التوقيع عن الشركة .

ويشترط البنك أيضا على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التى تطرأ عليها وكذا القرارات التى يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجارى .

٥- الحسابات الجارية للنوادى والنقابات والاتحادات والجمعيات :

يقدم النادى أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيضاً صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية موضحا رقم القيد وتاريخه ، على أن تقدم جميع هذه المستندات قبل فتح الحساب الجارى .

ويشترط البنك أيضاً تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذى قرر فيه فتح الحساب الجارى وكذا صور توقيعات من لهم حق التوقيع عنها .

٦- الحساب الجارى للمصالح الحكومية وإداراتها :

تقوم المؤسسات والمصالح الحكومية بفتح حسابات جارية بالبنوك لتودع بها إيراداتها خصوصاً وأن اللوائح المالية تقضى بألا يحتفظ الصراف فى خزينة المصلحة أو المنشأة بأية مبالغ بل ينبغى أن تتم عملية التوريد بوما بيوم تجنبا لمخاطر السرقة أو الحريق – وقد خصص البنك الأهلى فروعا بالمحافظات يطلق عليها فروع الشيكات الحكومية لإيداع أو صرف الشيكات المسحوبة لصالح الآخرين وفى هذه الحالة تحيط المصالح الحكومية فرع البنك بمن لهم حق التوقيع على الشيكات . وعندما تتم عملية

سحب لحساب الأفراد أو الهيئات لسداد متطلبات حكومية ترسل المصلحة إشعارا للبنك بالمبالغ المسحوبة على ألا يقوم البنك بصرف أية شيكات إلا بعد وصول الإشعار وذلك بالنسبة للمبالغ التى تزيد على الخمسين جنيهاً .

٧- الحسابات الجارية للبنوك المحلية :

نظرا لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها وأيضا بين المراكز الرئيسية والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها ، فقد يطلب بنك إسكندرية مثلا من بنك مصر أن يدفع له بواسطة أحد فروعه فى أحد المدن التى لا يوجد بها فروع له مبلغا معينا على أن يقيد هذا المبلغ من حسابه الجارى ويتذبذب رصيد هذا الحساب زيادة ونقصانا تبعا للمعاملات المستمرة بين كلا البنكين – وقد تستوجب بعض البنوك على بعضها أو على فروعها شيكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذا ينبغى على البنك أن يحتفظ بنموذج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات .

٨- الحسابات الجارية للمراسلين :

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير النوع السابق وإنما الفرق بينهما فى أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلى وآخر خارجى (المراسل) ولا بد للبنك المحلى أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكفلها بدفع مبالغ معينة إلى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فإن هذه البنوك تطالبه بدورها بدفع مبالغ إلى عملائه عند زيارتهم للجمهورية – جمهورية مصر العربية – كسياح أو كرجال أعمال .

طريقة فتح الحساب الجارى :

تختلف طريقة فتح الحساب الجارى حسب نوعية العميل (فردا أو شركة) ونوضح فيما يلي خطوات فتح الحساب الجاري للعملاء والتي تتمثل في الآتي :-

١- يقوم العميل بملء طلب كتابى يشتمل على : اسم الطالب وجنسيته ، نوع الحساب ، المهنة، العنوان ، محل الإقامة ، اسم المزكى وعنوانه ، إمضاء الموظف المختص ، إمضاء العميل ، تاريخ التحرير ، شروط عامة .

٢- بعد تقديم العميل لطلب فتح الحساب الجارى يقوم البنك بالاستعلام عنـه من حيث المركز والسمعة التجارية .

٣- بعد موافقة البنك على فتح الحساب الجارى يقوم العميل بمـلء (فيشـة التوقيع) موضحاً عليها توقيعين له إحداهما بالكامل والأخيـر مختصـر للرجوع إليهما عند التعامل مع البنك . وفيما يلي نموذجـا لطلـب فـتح الحساب وكذا تفيشة التوقيع .

نموذج طلب فتح حساب جارى

في يوم / / ١٩ بنك مصر

طلب فتح الحساب رقم المركز الرئيسى والسجل التجارى

القاهرة

رقم الحساب ________________________

الاسم واللقب ________________________

اسم الأب ____________ اسم الجد ____________

الجنسية ________________________

العنوان ________________________

محل الإقامة ________________________

نوع الحساب ________________________

معدل سعر الفائدة الدائنة % السنة ٣٦٥ يوماً بشرط ________________

" " "المدينة % السنة ٣٦٠ يوماً بشرط ________________

ملاحظات ________________________________

استعلامات ________________________________

شروط عامة وتوكيل

١- تعتبر مكاتبات البنك قد وصلت إلى علم العميل بمجرد إرسالها إليه بالبريد العادى بآخر عنوان معطى للبنك منه .

٢- ترسل كشوف الحسابات المدينة للعميل شهرياً والدائنة كل ستة شهور إلى آخر يونيو وديسمبر من كل عام .

نموذج فيشة التوقيع

رقم الحساب ______

بنك ______

فرع ______

الاسم ______

العنوان ______

نوع الحساب ______

سعر الفائدة ______ المدين ______

______

صورة الإمضاء

______

تاريخ فتح الحساب

______

______

ملاحظات

٤- يقدم طالب فتح الحساب المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى وذلك بعد موافقة البنك على فتح الحساب .

٥- يحرر البنك حافظة (قسيمة إيداع) من أصل صورتين يوقعها العميل بإمضائه وتسلم صورة منها بعد دفع قيمتها فى الخزينة وتعتمد الصورة من البنك ولا توضع عليها دمغة.

٦- بعد ذلك يفتح البنك للعميل صفحة فى دفتر أستاذ العملاء يبين فيها اسمه وعنوانه ورقم حسابه ونوعيته (مدين أو دائن) ومعدل الفائدة الدائنة والمدينة وتاريخ فتح الحساب - على أن يقيد فى هذه الصفحة المسحوبات والمودعات وصافى الأرصدة حسب تتابع تواريخها .

٧- يطلب العميل من البنك تسليمه دفتر شيكات ليستعمله فى إجراء عمليات السحب وإليك نموذج الطلب

نموذج طلب شيكات

________ فى ________ سنة 19
إلى بنك ________ فرع ________
أرجو إعطائى دفتر شيكات عربى / أفرنجى به ٥٠ / ٢٥ شيك ورقم حسابى بالبنك هو (______) وأتعهد أن أحافظ على هذا الدفتر وأكون مسئولا عن كل خسارة أو ضرر يحدث من استعماله بطريق الغش أو الخطأ.
الاسم ________________
العنوان ________________
الإمضـــــاء

يقوم البنك بإرسال دفتر الشيكات فى خطاب موصى عليــه وبذيلــه إيصـــال باستلام الدفتر وأن البنك غير مسئول عن هذه الشيكات إلا منذ إخطــار العميــل لــه باستلامه وله حق التوقف عن صرفها .

٨- يخصم البنك ثمن الدفتر ومصاريف البريد من حساب العميل الجارى على أن يفيد فى كشف الحساب الجارى المرسل له كل ستة شهور .

الإيداع بالحساب الجاري :

للإيداع بالحساب الجارى تتبع الخطوات التالية :

١- يملأ العميل قسيمة إيداع من أصل وصورتين كما فى بعض البنوك .
(راجع قسيمة الإيداع المرفقة).

٢- ترسل القسيمة (الأصل والصورتين) إلى الخزينة حيث يقوم العميل بدفع المبلغ الموضح بها .

٣- يوقع الصراف على قسيمة الإيداع (الأصل والصورتين) بما يفيد استلامه المبلغ المثبت فيها على أن يحتفظ الصرافة وذلك أن يقوم بختم ورد .

٤- يعاد الأصل الصورة لمن له حق التوقيع عن البنك (وكيل البنك) لمراجعتها واعتمادها ثم ترسل إلى قسم الحسابات الجارية .

٥- يسلم قسم الحسابات الجارية صورة القسيمة للمودع كإيصال بالمبلغ .

٦- يحتفظ البنك بالأصل ليقوم بالقيد بموجبه بالدفاتر .

نموذج قسيمة الإيداع

مبلغ		عدد	بيان	بنك ________
مليم	جنيه		بنكنوت فئة ٢٠ جنيه	
			،، ، ١٠ جنيه	
			،، ، ٥ جنيه	قسيمة إيداع
			،، ، ١ جنيه	________
			،، ، ,٥ جنيه	فى ________ ١٩
			،، ، ,٢٥ جنيه	لحساب ________ رقم ____
			عملة ورقية ١٠ قروش	مبلغ وقدره ________
			عملة ورقية ٥ قروش	________
			فضة	مناولة ________
			نيكل	توقيع المودع
			________	توقيع الصراف
			الجملة بالجنيه المصرى	
				________

اقفال الحساب الجارى

قد يرغب أحد طرفى التعامل فى الحسابات الجارية الوقوف على مركزه اعالى فى تاريخ معين بترصيد الحساب الجارى (أقفاله) ويتم الاقفال بالطريقة المستقيمة (طريقة المبالغ) أو بطريقة الأرصدة (الهبورجية)

أ- **الطريقة المستقيمة :**

وهنا يقسم الحساب إلى طرفين إحداهما مدين والآخر دائن ويقسم كل جانب إلى ست خانات هى:

١- **خانة تاريخ البدء :** وهو التاريخ الذى تقيد فيه العمليات النقدية والمالية سواء كانت مدينة أو دائنة .

٢- **خانة المبالغ :** ويسجل فيها المبالغ المودعة والمسحوبة

٣- **خانة البيان :** حيث يوضع أمام كل مبلغ نوع عملية القيد .

٤- **خانة تاريخ الاستحقاق :** ويظهر فيها تاريخ سريان الفائدة على المبالغ

٥- **خانة عدد الأيام :** حيث يظهر فيها المدة المحصورة بين تاريخ الاستحقاق وتاريخ الاقفال .

٦- **خانة نمر المبالغ :** وهى عبارة عن حاصل ضرب كل مبلغ فى مدة الاستثمار وبعد ملء البيانات السابقة نقوم بتجميع نمر المبالغ فى كل جانب على حدة وتحديد رصيد النمر فى حالة معدل الفائدة المشترك ونحسب الفوائد على رصيد النمر أو على كل جانب على حدة فى حالة اختلاف معدل الفائدة ثم يتم ترصيد جانبى المبالغ يوم اقفال الحساب (مع ملاحظة أنه فى الحسابات الجارية بدون فوائد يتم تصوير الحساب حتى العمود الثالث).

ب- طريقة الأرصدة الهمبورجية :

وسميت بهذا الاسم لأن أول استخدامها كان فى مدينة همبورج بألمانيا وهذه الطريقة هى الطريقة المستخدمة فى معظم البنوك وفيها :

١- تقيد المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة فى كشف واحد فى خانتين مستقلين مرتبة حسب تواريخ الاستحقاق .
٢- يحسب رصيد المبالغ أولا بأول بعد كل عملية إيداع أو سحب .
٣- تحسب المدة الدورية من تاريخ استحقاق العملية إلى تاريخ استحقاق العملية التى تليها مباشرة والمدة بالنسبة لآخر عملية تحسب من تاريخ استحقاقها إلى تاريخ أقفال الحساب .
٤- تستخرج النمر وفقا لكل رصيد بضرب الرصيد فى المدة المقابلة له .
٥- إذا كان المعدل مشترك ترصد النمر ومنها تحسب الفائدة وتضاف مكانها الطبيعى فى خانة الحركة ثم يستخرج الرصيد النهائى .
٦- إذا كان هناك معدلان فتجمع النمر فى كل الخانتين وتحسب الفائدة لكل من النوعين ثم يستخرج رصيد الفائدة ويوضع فى الجانب الطبيعى له فى خانة الحركة ويستخرج الرصيد بعد ذلك .

السحب من الحساب الجارى :

عندما يرغب أحد العملاء فى سحب جزء من أمواله المودعة لدى البنك فإنه يتبع إحدى الوسائل الآتية :

١- السحب بشيك .
٢- السحب بإيصال صرف .
٣- السحب بأمر صرف .

أولاً : السحب بموجب شيكات :

١- الشيكات :

الشيك عبارة عن أمر يصدره الساحب (صاحب الحساب الجارى) للمسحوب عليه (البنك) بأن يدفوع المال فى تاريخ معين لشخص ثالث (المستفيد) ويمكن لهذا المستفيد تظهير الشيك الشخصى لشخص آخر بالنسبة لأنواع معينة من الشيكات .

أنواع الشيكات :

أ- **الشيك الأذنى :** عبارة عن شيك لأمر أو لإذن شخص معين ويكتب على هـذا الشيك ادفعوا لأمر المستفيد أو ـحت إذنه وهذا الشيك يمكن تظهيـره لشـخص آخر.

نموذج شيك إذنى

مليم جنيه

المبلغ بالأرقام ________ الرجاء كتابة اليوم والشهر بالحروف

100 مليم

________ فى ________ ١٩

بنك مصر

فرع ________

ادفعوا لأمر السيد / ____________________ أو لحامله

مبلغاً وقدره ____________________

رقم الشيك ____________ توقيع العميل

ب- **الشيك الاسمى :** عبارة عن شيك يعين فيه اسم المستفيد ولا يذكر فيه أن الشيك يدفع لإذن أو لأمر ومثل هذه الشيكات لا يمكن تظهيرها للغير . وهذا النوع من الشيكات لا يعتبر ضمن الأوراق التجارية نظراً لعدم قابليتة للتداول .

ج- **الشيكات المقبولة الدفع :** عبارة عن شيكات عادية إلا أن الساحب يشـترط أن يعتمدها البنك ويؤشر عليها بذلك قبل أن يقدم الشيك للمستفيد وذلك حتى يطمئن المستفيد إلى حصوله على قيمة الشيك عند تقديمه للبنك إذ أن البنـك لا يقـوم باعتماد الشيك إلا بعد التحقق من كفاية رصيد الساحب وصحة توقيعه .

د- **الشيك المصرفى :** عبارة عن أمر يصدره الساحب (البنك المراسـل) إلـى المسحوب عليه (البنك المرسل إليه) بأن يدفع مبلغا معينا مـن المـال إلـى شخص معين (المستفيد) وهو حامل الشيك – وتشترى الشيكات المصرفية من البنوك بواسطة الأشخاص الذين يرغبون فى تحويل مبلغ معين من النقود إلـى مكان آخر .

الشيك المصرفى

مليم جنيه

المبلغ بالأرقام ________ الرجا كتابة اليوم والشهر بالحروف

______ فى ________ ١٩

بنك مصـــــر دمغـــة

فرع ________

ادفعوا لأمر السيد / ______________________________

مبلغ وقدره ______________________________

رقم الشيك ________ رئيس الحسابات

وكيل البنك

هـ- **الشيكات المسطرة :** جرى العرف أن الشيكات تدفع إلى المستفيد أو المظهر إليه الأخير عندما يقدمه للبنك ولكن بالنسبة للشيكات المسطرة لا يجوز صرف الشيك إلا لبنك – أى أن المستفيد لا يستطيع أن يقدم الشيك المسطر للبنك المسحوب عليه ويحصل على قيمته نقدا ولكن يمكن أن يقدم الشيك على البنك الذى يتعامل معه ليحصله له ويدفع المبلغ أو يقيده ضمن حسابه الجارى والتسطير قد يكون عاما إذا ما وضعنا خطين متوازيين على وجه الشيك وقد يكون خاصا إذا وضعنا بين الخطين المتوازيين اسم بنك معين .

و- **الشيك الدائرى :** هو الشيك الذى يتعهد البنك بدفع قيمته فى كل الفروع التابعة له ، ويلزم أن يكون الشيك الدائرى معتمدا حتى يمكن وفاؤه فى أى فرع من فروع البنك .

ز- **الشيك ذو النسخ المتعددة :** لا يعمل بهذا النوع من الشيكات إلا بالنسبة للشيكات المسحوبة من دولة لأخرى عبر البحار – فقد تحدث بعض المخاطر للباخرة أو الطائرة التى تنقل البريد الذى من بينه الشيك ، وفى هذه الحالة يضيع الشيك ويتعطل الصرف وتفاديا لتعطيل الصرف يقوم الساحب بعمل عدة صور من الشيك يرسل إحداها بالباخرة والثانية بالطائرة والثالثة عن طريق البر شريطة أن ترقم حتى إذا ما سدد إحداها أبطل أثر النسخ الأخرى .

ح- **الشيك ذو الاخطار :** **فى هذا النوع من الشيكات يتفق كل من الساحب والمسحوب عليه (البنك) على ألا يسدد الشيك إلا بمقتضى إخطار يصل مقدما للبنك – وجميع الشيكات الحكومية التى تسحبها الحكومة على البنك من هذا النوع إمعانا فى الحيطة والدقة .**

ثانياً – السحب بموجب أوامر الصرف :

قد يفقد العميل فى بعض الأحيان دفتر شيكاته أو قد ينتهى دفتر الشيكات فجأة قبل أن يحصل على دفتر جديد . فإذا ما رغب العميل فى سحب جزء من أمواله فى غياب دفتر الشيكات فإنه يستعمل أمر الصرف الذى هو عبارة عن خطاب على ورقة عادية تقدم للبنك – ويشتمل الخطاب على نفس البيانات التى فى الشيك كما يلصق عليها طابع دمغة.

نموذج أمر الصرف

ملیم جنيه

المبلغ بالأرقام ________ التاريخ ________________

إلى بنك مصر فرع ____________ [دمغة]

أرجو أن تدفعوا لأمر السيد / ________________ المبلغ المذكور

أعلاه وقدره ____

على أن تقيد القيمة على حسابنا الجارى طرفكم رقم ____________

مع قبول فائق الاحترام ،،،

توقيع العميل

ثالثاً – الصرف بإيصالات الصرف العادية :

فى حالة ما إذا كان العميل هو الذى سيقوم بالسحب من حسابه بنفسه فإنه يفضل السحب عن طريق إيصال الصرف – ولإجراء عملية الصرف يطلب العميل من الموظف المختص إيصال صرف يملأ بياناته الموظف ثم يوقع العميل عليه ويضع طابع دمغة ، وبعد ذلك يعطى العميل نحاسة يوضع رقمها على الإيصال ليقوم بالصرف بمقتضاه .

نموذج إيصال صرف

مليم جنيه

المبلغ بالأرقام ________

رقم مسلسل ________

________ فى ________ ١٩

بنك مصر – فرع ________

استلمت من بنك ________________ دمغة

مبلغ وقدره ________________

الاسم ________________

رقم الحساب ________ التوقيع

رابعاً – عمليات التحويل :

إذا رغب عميل ما فى تحويل مبلغ من المال من حسابه الجارى إلى حساب عميل آخر فى نفس البنك فعليه أن يكتب طلبا يبين فيه ما يلى :

المبلغ المطلوب تحويله – اسم ورقم الحساب الجارى لكلا العميلين المحول والمحول إليه بعد ذلك يقوم موظف الحسابات الجارية بعمل إشعار خصم من أصل وصورة ، ترسل الصورة إلى العميل الذى أمر بالتحويل ويستخدم الأصل كمستند للقيد بالدفاتر – وفى نفس الوقت يعمل إشعار إضافة بنفس المبلغ من أصل وصورة أيضاً ، بحيث يرسل الأصل إلى العميل المستفيد (المحول إليه) وتستخدم الصورة كمستند للقيد بموجبها فى الدفاتر .

ثم ترسل الإشعارات إلى قسم المراجعة لمراجعتها وحفظها على بقية المستندات.

نموذج أمر التحويل

السيد مدير بنك ____________

بعد التحية :

أرجو أن تحولوا من حسابى الجارى رقم ________ طرفكم

مبلغ ______________________________

إلى الحساب الجارى الخاص بالسيد / ____________ طرفكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

توقيع العميل

نموذج إشعار الخصم

بنك مصـــــر ـــــــ فى ـــــــــــ ١٩

فرع ــــــــــــــــــــــــــــــ

ــــــــــــــــــــــــــــــ

رقم الحساب ــــــــــــــ ــــــــــــــــــــــــــــ

مليم جنيه

نحيط علم سيادتكم بأننا قدنا على حسابكم مبلغ

حتّى ــــــــــــــــ

المبلغ		البيـــــــــان
مليم	جنيه	

المصادقة على كشف الحساب الجاري :

يرسل البنك رفق كشف الحساب خطابا يبين فيه رصيد العميل ، حتى يتمكن الأخير من مراجعة ما جاء به ثم يقوم بالتوقيع بما يفيد صحة الحساب ، وإذا لم يرد العميل على البنك يعنى ذلك موافقة ضمنية على ما جاء بكشف الحساب وقد تطلب بعض البنوك إلى إرسال المصادفة إلى المراجع الخارجى .

نموذج المصادقة

بنك مصر

التاريخ ________________

راجعنا كشف حسابنا الجارى طرفكم لغاية ____________ ١٩

مليم جنيه

فوجدناه صحيحا وأن رصيدنا فى هذا التاريخ مدين / دائن بمبلغ

(مبلغاً وقدره ______________________________)

الاسم ______________ رقم الحساب ____________

نرجو بعد التوقيع على هذه الورقة إعادتها للبنك

<u>قفل الحساب الجارى :</u>

المقصود من قفل الحساب الجارى هو تصفيته نهائيا ورد الرصيد الدائن للعميل أو مطالبته بالرصيد المدين إذا كان الرصيد مدينا – ومن حق كلا الطرفين العميل والبنك طلب قفل الحساب الجارى طبقاً .

المعالجة الرياضية للحسابات الجارية :

أ- **الحسابات الجارية بالفوائد :**حسابات جارية بمعدل **فائدة مشترك** .

١- الطريقة المستقيمة :

وهنا نفرق بين حالتين الأولى نجد فيها أن جميع المبالغ تستحق قبل تاريخ الاقفال والثانية وجود مبالغ تستحق بعد تاريخ الاقفال .

الحالة الأولى :وجود مبالغ تستحق قبل تاريخ الأقفال :-

مثال (١)

إليك العمليات الجارية الخاصة بشركة النصر للبترول لـدى بنـك القاهرة .

والمطلوب : أقفال الحساب الجارى بتاريخ ٣٠ / ٦ / ١٩٨٩

علما بأن معدل الفائدة المشترك ٤ % سنويا

	المبالغ المسحوبة		**المبالغ المودعة**
١٠ / ٣	٣٠٠ جنيه بضاعة بفاتورة رقم ٠٩	١ / ٣	رصيد دائن ٤٠٠ جنيه يستحق ٢٩ / ٢
١٠ / ٤	٣٠٠ جنيه مسحوبات نقدية	١٠ / ٣	٨٠٠ جنيه نقدية مودعة
١٠ / ٥	٥٠٠ جنيه ثمن شراء خامات استحقاق ١٦ / ٥	٥ / ٣	٥٠٠ جنيه مودع بتاريخه
٣٠ / ٥	٤٠٠ جنيه مسحوبات لأجور العمال		

الحل :

بنك القاهرة

بيان حساب شركة النصر للبترول

مقفلا بتاريخ ٣٠ / ٦ / ١٩٨٩ بمعدل ٤% سنويا

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
٣/١٥	-	٢٠٠	بضاعة الفاتورة	٣/١٥	١٠	٢١٤٠٠	٣/١	-	٤٠٠	رصيد	٢ / ٢٨	١٢٢	٤٨٨٠٠
٤/١٠	-	٣٠٠	رقم(١)	٤/١٠	٧	٢٤٣٠٠	٣/١٠	-	٨٠٠	منقول	٣ / ١٠	١١٢	٨٩٦٠٠
٥/١٥	-	٥٠٠	مسحوبات نقدية	٥/١٥	٨١	٢٣٠٠	٦/٥	-	٥٠٠	إيداع نقدى	٦ / ٥	٢٥	١٢٥٠٠
٥/٣٠		٤٠٠	ثمن مواد خام	٥/٣٠	٤٦	١٢٤٠٠		٧٥٦	٧	شيك مودع			
			مسحوبات نقدية		٣١					فوائد دائن			
	٧٥٦	٣٠٧				٦٩٨٠٠							
			الرصيد										
	٧٥٦	١٧٠٧				١٥٠٩٠٠		٧٥٦	١٧٠٧				٥٠٩٠٠

الآن لاحظ ما يلى :

١- تم حساب رصيد الفائدة = رصيد النمر / القاسم = ٦٩٨٠٠ / ٩٠٠٠ = ٧,٧٥٦ جنيه

٢- ظهرت الفوائد فى الجانب الدائن لوجود رصد دائن .

٣- عند فتح الحساب بتاريخ ١ / ٧ / ١٩٨٩ يسجل فى الجانب بتاريخ قيد ١ / ٧ / ١٩٨٩ وتاريخ استحقاق ٣٠ / ٦ / ١٩٨٩

الحالة الثانية : وجود مبالغ تستحق بعد تاريخ الاقفال

وهنا يجب مراعاة الآتى :

١- تقيد المبالغ وتواريخها وبيانها ثم نوجد تواريخ استحقاقها كالمعتاد .

٢- المبالغ التى تستحق قبل تاريخ اقفال الحساب نوجد مدتها ونمرها

٣- المبالغ التى تستحق بعد تاريخ الاقفال تكون مدة كل منها هى المدة المحصورة بين تاريخ الاقفال وتاريخ استحقاقه وبعد إيجاد نمرها تقيد إلى الجانب العكسى .

مثال (٢) :

اقفال الحساب الجارى الآتى والخاص بشركة الشرق بالسويس لدى البنك الأهلى بتاريخ ٣٠ / ٦ / ١٩٨٩ بمعدل فائدة مشترك ٦% سنوياً .

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
١ / ٥	٤٠٠ جنيه بنك مسحوبا	١ / ٥	٧٠٠ جنيه رصيد قديم ٣٠ / ٤
٢ / ٦	٢٠٠ جنيه كمبيالة تستحق ١٠ / ٧	١٦ / ٥	٥٠٠ جنيه شيك بتاريخه
٥ / ٦	٣٠٠ جنيه شيك مسحوب	١٥ / ٦	٢٠٠ جنيه كمبيالة لمدة شهر

الحل :

البنك الأهلى

بيان حساب شركة التسويق بالسويس

مقفلا بتاريخ ٣٠ / ٦ / ١٩٨٩ بمعدل ٦% سنويا

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
٥/١	-	٤٠٠	شيك مسحوب	٥/١	٦٠	٢٤٠٠٠	٥/١	-	٧٠٠	رصيد قديم	٤/٣٠	٦١	٤٢٧٠٠
٦/٢	-	٢٠٠	كمبيالة	٧/١٠	١٠					نمر منقولة			٢٠٠٠
٦/٥	-	٣٠٠	شيك مسحوب	٦/٥	٢٥	٧٥٠٠	٥/١٦		٥٠٠	شيك	٥/١٦	٤٥	٢٢٥٠٠
			نمر منقولة			٣٠٠٠	٦/١٥		٢٠٠	كمبيالة	٧/١٥	١٥	
	٤٥٠	٥٠٥	الرصيد										
						٣٢٧٠٠			٥	فوائد دائنة			
								٤٥٠					
	٤٥٠	١٤٠٥				٦٧٢٠٠		٤٥٠	١٤٠٥				٦٧٢٠٠

٢-طريقة الأرصدة (الطريقة الهمبورجية)

أهم ما يجب مراعاته بالنسبة لهذه الطريقة هو ضرورة ترتيب العمليات الجارية طبقاً لأولويات حدوثها بصرف النظر عن كونها دائنة أو مدينة .

الحالة الأولى :

مبالغ تستحق قبل تاريخ الاقفال

مثال (٣)

أقفل الحساب الجارى الخاص بالجمعية التعاونية للبترول فرع الســويس لدى بنك الإسكندرية بتاريخ ٣١ / ١٢ / ١٩٨٩ بمعدل فائدة مشترك ٦%

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
٢ / ١٠	٦٠٠ نقدية مسحوبة	٨ / ١٠	١٠٠٠ جنيه مبالغ مودعة
٢٥ / ١٠	٧٠٠ جنيه مسحوبات	١٨ / ١٠	٦٠٠ جنيه شيك مودع
١ / ١١	٤٠٠ جنيه شيك مسحوب	١٠ / ١١	٥٠٠ جنيه نقدية مودعة
٨ / ١٢	٦٠٠جنيه قيمة بضاعة	١٠ / ١٢	٣٠٠ جنيه شيك مودع

بنك الإسكندرية

بيان حساب الجمعية التعاونية للبترول بالسويس

مقفلا بتاريخ ٣١ / ٢ / ١٩٨٩ بمعدل ٦% سنويا

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
٢ / ١٠	مسحوبات نقدية	٦٠٠	-	٦٠٠	-	٢ / ١٠	٦	٣٦٠٠	
٨ / ١٠	نقدية مودعة	-	١٠٠٠	-	٤٠٠	٨ / ١٠	١٠	-	٤٠٠٠
١٨ / ١٠	شيك مودع	-	٦٠٠	-	١٠٠٠	١٨ / ١٠	٧	-	٧٠٠٠
٢٥ / ١٠	مسحوبات	٧٠٠	-	-	٣٠٠	٢٥ / ١٠	٧	-	٢١٠٠
١ / ١١	شيك مسحوب	٤٠٠	-	١٠٠	-	١ / ١١	٩	٩٠٠	-
١٠ / ١١	نقدية مودعة	-	٥٠٠	-	٤٠٠	١٠ / ١١	٢٨	-	١١٢٠٠
٨ / ١٢	ثمن بضاعة مشتراة	٦٠٠	-	٢٠٠	-	٨ / ١٢	٧	١٤٠٠	-
١٥ / ١٢	بنك مودع	-	٣٠٠	-	١٠٠	١٥ / ١٢	١٦	-	١٦٠٠
	الفوائد	-	٣,٣٣٣	-	-	-	-	-	-
	رصيد المبالغ الدائنة	١٠٣,٤٣٣	-	-	-	-	-	-	-
	رصيد النمر	-	-	-	-	-	-	-	-
								٢٥٩٠٠	٢٥٩٠٠

والآن لاحظ ما يلى :

١. تم حساب الفوائد الدائنة = ٢٠٠/ ٦٠٠٠ = ٣٣٣,٣

٢. تحتسب مدة الاستحقاق على أساس الفترة بين مدة استحقاق المبلغ

الحالة الثانية :

مبالغ تستحق بعد تاريخ الاقفال

وهنا يلاحظ عند حساب الأيام تحسب مدة الرصيد الذى يستحق بعد تاريخ الاقفال فتحسب المدة من تاريخ الاقفال إلى تاريخ استحقاق كل منها وتكتب هذه الأيام أمام المبالغ فقط وعند حساب النمو تنقل إلى الجانب العكسى .

مثال (٤)

المطلوب اقفال الحساب الجارى الآتى والخاص بالمعهد الفنى التجارى لدى البنك الأهلى بتاريخ ٣١ / ٧ / ١٩٨٩ بمعدل مشترك ٥ %

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
١٥ / ٦	٧٠٠ جنيه بنك مسحوب	١٠ / ٦	٦٠٠ جنيه نقدية مودع
٢ / ٧	٣٠٠ جنيه مسحوبات	١٢ / ٧	٥٠٠ جنيه شيك مودع
٢٥ / ٧	٥٠٠ جنيه كمبيالة حتى ١٥ / ٨	٢٨ / ٧	٧٠٠ جنيه كمبيالة حتى ١٠ / ٨

البنك الأهلى – فرع السويس

بيان بحساب المعهد الفنى التجارى للحاسب الآلى

مقفلا بتاريخ ٣١ / ٧ / ١٩٨٩ بمعدل ٥% سنويا

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
٦ / ١٠	نقدية مودعة	–	٦٠٠	–	٦٠٠	٦ / ١٠	٥	–	٣٠٠٠
٦ / ١٥	مسحوبات	٧٠٠	–	١٠٠	–	٦ / ١٥	١٧	١٧٠٠	–
٧ / ٢	مسحوبات	٣٠٠	–	٤٠٠	–	٧ / ٢	١٠	٤٠٠٠	–
٧ / ١٢	شيك مودع	–	٥٠٠	–	١٠٠	٧ / ١٢	١٣	–	١٣٠٠
٧ / ٢٥	كمبيالة	٥٠٠	–	٤٠٠	–	٨ / ١٥	١٥	–	٧٥٠٠
٧ / ٢٨	كمبيالة مودعة	–	٧٠٠	–	٣٠٠	٨ / ١٠	١٠	٧٠٠٠	–
	رصيد النمر والفوائد	,١٢٥	–	–	–	–	–	–	١٠٠
	رصيد دائن	٢٩٩,٨٧٥	–	–	–	–	–	–	–
		١٨٠٠	١٨٠٠					١٢٧٠٠	١٢٧٠٠

حسابات جارية بمعدل فائدة غير مشترك

١- <u>الطريقة المستقيمة :</u>

حيث يوجد سعر فائدة لحسابات وآخر للحسابات الدائنة وبالتالى تحسب الفوائد لكل جانب على حدة ثم ترصد قيمة هذه الفوائد على النحو الذى يوضحه المثال التالى:

مثال (٥)

من المعلومات الآتية صور كشف الحساب الجارى الذى يرسله بنك قناة السويس فرع السويس إلى أحمد حازم الصيرفى عن شهر يوليه ١٩٨٩

- فى أول يوليه كان رصيد العميل دائنا بمبلغ ١٥٠ جنيه حتى ٣٠ يونيه .
- فى ١٢يوليه حصل له البنك شيكا بمبلغ ٤٣٠ جنيه.
- فى ١٦ يوليه اشترى البنك لحساب العميل أوراقا مالية قيمتها ٥٠٠ جنيه .
- فى ٢٥ يوليه سحب العميل بإذن صرف مبلغ ٤١٠ جنيه .
- فى ٢٧ يوليه باع البنك للعميل أوراقا مالية بمبلغ ١٥٠ جنيه .
- فى ٢٨ يوليه قدم العميل للبنك كمبيالة قيمتها الاسمية ٤٠٠ جنيه تستحق بعد شهرين فقطعها البنك بمعدل ١٢% وقيد الصافى لحساب العميل .

<u>علماً بأن :</u>

١- معدل الفائدة المدينة ١٨% سنويا
ومعدل الفائدة الدائنة ١٢% سنويا

٢- تحسب فائدة تجارية على الأرصدة المدينة
وفائدة صحيحة على الأرصدة الدائنة .

٣- العمليات المدينة تستحق فى يوم حدوثها والعمليات الدائنة تستحق فى اليوم التالى لتاريخ الايداع .

الحل :

بنك قناة السويس – فرع السويس

بيان حساب حازم الصرفى

مقفلا بتاريخ ٣١ / ٧ / ١٩٨٩ بمعدل فائدة ١٨% مدينة ، و ١٢% دائنة

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
٧/١٦	–	٥٠٠	أوراق مالية	٧/١٦	١٥	٧٥٠٠	٧/١	–	١٥٠	رصيد دائن قديم	٦/٣	٣١	٤٦٥٠
٧/٢٥	–	٤١٠	أذون صرف مسحوبات	٧/٢٥	٦	٢٤٦٠	٧/١٢	–	٤٣٠	شيك محصل	٧/١٣	١٧	٧٣١٠
							٧/٢٢		١٥	أوراق مالية مباعة	٧/٢٨	٣	٤٥٠
							٧/٢٨		٣٩٢	كمبيالة مقطوعة	٧/٢٩	٢	٧٨٤
													١٣١٩٤
	٩٨٠	٤	مجموع النمو دائن						٤				
	٦٥٠		رصيد النمر دائن			٩٩٦٠		٣٣٠		الفوائد			
	٧٠٠	٢١١	الفوائد										
			رصيد الفوائد المدين			٣٢٣٤							
			رصيد دائن										
	٢٣٠	١١٢٦						٣٣٠	١١٢٦				

٢- الطريقة الهمبورجية

مثال (٦)

حل المثال السابق باستخدام الطريقة الهمبورجية علما بأنه لا تحتسب فوائد على الأرصدة الدائنة التى تقل عن ١٠٠ جنيه

بنك قناة السويس – فرع السويس

بيان حساب حازم الصيرفى

مقفلا بتاريخ ٣١ / ٧ / ١٩٨٩ بمعدل فائدة ١٨%مدينة ، ١٢%دائنة

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
٧/١	رصيد دائن قديم	-	١٥٠	-	١٥٠	٦/٣٠	١٣	-	١٩٥٠
٧/١٢	شيك محصل		٤٣٠	-	٥٨٠	٧/١٣	٣	-	١٧٤٠
٧/١٦	أوراق مالية مشتراة	٥٠٠			٨٠	٧/١٦	٩	-	-
٧/٢٥	إذن صرف مسحوب	٤١٠	-	٣٣٠	-	٧/٢٥	٣	٩٩٠	-
٧/٢٧	أوراق مالية مباعة	-	١٥٠	١٨٠	-	٧/٢٨	١	١٨٠	-
٧/٢٨	كمبيالة مقطوعة	-	٣٩٢	-	٢١٢	٧/٢٩	٢	-	٤٢٤
	مجموع النمر فى الجانبين							١١٧٠	٤١١٤
	فوائد النمر فى الجانبين								
	رصيد الفوائد دائن	,٥٨٥	١,٣٥٢		,٧٦٨			,٧٦٨	

ب- **الحسابات الجارية بدون فوائد :**

حيث يكون رصيد هذا النوع من الحسابات الجارية هو الفرق بين مجموع المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة ويكتفى هنا بكشف الحساب مكونا من الثلاثة خانات الأولى فقط .

مثال (٧)

اقفل الحساب الآتى والخاص بشركة الصالون الأخضر مع بنك فيصل الاسلامى وذلك بتاريخ ٣١ / ١٢ / ٨٩

منه		له	
١٠ / ١٠	٢٥٠ جنيه بضاعة الفاتورة رقم ٩	١ / ١٠	رصيد منقول بمبلغ ٤٠٠ جنيه
٢٠ / ١١	١٠٠ جنيه مسحوبات نقدية	٣٠ / ١٠	٣٥٠ جنيه شيك مودع بتاريخه
٢٥ / ١١	٢٠٠ جنيه بضاعة بفاتورة رقم ١٥	٢ / ١١	٢٠٠ جنيه نقدية مودعة
١٥ / ١٢	٥٠٠ جنيه بضاعة بفاتورة رقم ١٦	٥ / ١٢	٣٠٠ جنيه شيك بتاريخه

بنك فيصل الاسلامى

بيان حساب شركة الصالون الأخضر

مقفلا بتـــــاريخ ٣١ / ١٢ / ١٩٨٩

تاريخ القيد	البيان	المبلغ	تاريخ القيد	البيان	المبلغ
٢٠ / ١٠	بضاعة بفاتورة	٢٥٠	١ / ١٠	رصيد دائن	٤٠٠
٥ / ١١	بضاعة نقدية	١٠٠	٣٠ / ١٠	شيك مودع	٣٥٠
٢٥ / ١١	بضاعة بفاتورة	٢٠٠	٢ / ١١	نقدية	٢٠٠
١٥ / ١٢	بضاعة بفاتورة	٥٠٠	٥ / ١٢	شيك مودع	٣٠٠
٣١ / ١٢	رصيد دائن	٢٠٠	١١/١/١٩٩٠	رصيد منقول	٢٠٠
		١٢٥٠			١٢٥٠

ثانياً : قسم خطابات الضمان

<u>تعريف خطابات الضمان :</u>

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين

وتنقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان ابتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما :

(١) خطابات الضمان الابتدائية :

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار والمتعهدين والمقاولين بعطاءات فى المناقصات التى تطرحها أن يرفقوا بعطاءاتهم تأمينا يوازى ٢% من قيمة العطاء . والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولا ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أخل المتعهد أو المقاول بالتزاماته ولم يقم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة ولما كان تقديم هذه التأمينات نقدا يؤدى إلى تجميد جانب كبير من رؤوس الأموال لهؤلاء التجار والمقاولين دون استثمار لهذا فإن البنوك تقدم لمثل هؤلاء التجار والمتعهدين خدمة كبرى فتمنحهم خطابات ضمان بقية التأمين المطلوب ويشترط طبقا للائحة المناقصات والمزايدات ألا تقل قيمة خطاب الضمان عن ٢٠ جنيه وألا يقل مدة سريان مفعول الخطاب عن ٣٠ يوما على الأقل بعد انتهاء المدة المحدودة لسريان العطاءات ويخضع خطاب الضمان لرسم دمغة نوعى وثمة ميزة أخرى لخطابات الضمان أنه لا يجوز الحجز بمعرفة الغير على خطابات الضمان عن التأمينات المؤقتة والنهائية لأنها عبارة عن ضمانة شخصية تقدمها المصارف عن أصحاب العطاءات والمتعهدين.

صور غطاء خطابات الضمان :

تقدم البنوك خطابات الضمان اللازمة لعملائها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمن أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية :

١- **غطاء نقدى :** ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة الغطاء النقدى لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمته أو بخصم هذا المبلغ من حسابه الجارى طرف البنك ويودع فى حساب مودعى تأمينات خطاب الضمان .

٢- **غطاء عينى :** وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها التسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه .

٣- **بدون غطاء :** وقد يغطى البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة البنك بدون غطاء وذلك فى حالات نادرة .

إجراءات إصدار خطابات الضمان وتنفيذها:

١- يحرر للعميل نموذج بطلب إعطائه خطاب ضمان يحدد نوعه وقيمته واسم المستفيد والمدة التى يسرى فيها خطاب الضمان مع تعهد العميل بسداد قيمة الخطاب عند أى طلب ودون أى معارضة منه عند طلب المستفيد ذلك . وقد يطلب العميل من البنك فتح اعتمادات خطابات الضمان اللازمة له فى حدود مبلغ معين يتفق عليه .

٢- يقوم قسم خطابات الضمان بالبنك بإجراء الاستعلام اللازم عن مركز العميل وتبعا لنتيجة الاستعلام يقوم البنك بالموافقة أو رفض طلب العميل .

٣- فى حالة موافقة البنك تحدد الموافقة نوع الضمان الذى يقدمه العميل وقيمته وقد يوافق البنك للعميل على فتح اعتمادات لخطابات الضمان فى حدود مبلغ معين فيوقع العميل على عقد لدى البنك يحق للعميل بموجبه الحصول على خطابات الضمان اللازمة لأعماله فى حدود المبلغ المعين الذى وافق عليه البنك مقابل قيام البنك باحتساب نسبة مئوية من قيمة الخطابات المقدمة له كغطاء لها يخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك وقد يوافق البنك على قبول الغطاء فى صورة أوراق مالية يحصل على تنازل عنها من العميل ليمكن للبنك استخدامها عند اللزوم

٤- يتقاضى البنك عمولة على خطابات الضمان بواقع ١% على كل مدة (ثلاثة أشهر) بالنسبة لخطابات الضمان الابتدائى وبواقع ٠,٥% عن كل مدة أو كسورها بالنسبة لخطابات الضمان النهائى.

٥- يصدر خطاب الضمان المطلوب محددا القيمة والمدة التى يسوى فيها واسم المستفيد ويصدر من أصل وعدة صور فيسلم الأصل للعميل ليقدمه للمستفيد ويرسل البنك صورة إلى المستفيد أيضا للتأكد . وتودع صورة فى ملف العميل وترسل صورة إلى قسم الحسابات الجارية لخصم الغطاء والعمولة من حساب العميل وفى حالة صدور خطاب الضمان من فرع البنك فترسل صورة أو أكثر إلى المركز الرئيسى للبنك ليمكن مراقبة خطابات الضمان الصادرة من البنك فى حدود القيمة المصرح بها للبنك من وزارة الاقتصاد وينص كل خطاب ضمان صادر عن البنك على فقرة بهذا المعنى .

٦- بعد إصدار خطاب الضمان يسجل فى الدفاتر الآتية بقسم خطابات الضمان :

(أ) دفتر إصدار خطابات الضمان المصدرة حيث نسجل بيانات كل خطاب ضمان فى خانات الدفتر وهى تاريخ صدوره – اسم طالبة الخطاب – المستفيد – قيمة الخطاب – قيمة الغطاء ونوعه – تاريخ انتهاء الخطاب .

(ب) يحتفظ قسم خطابات الضمان بدفتر أستاذ مساعد يخصص فيه بطاقة لكل عميل يصدر لصالحه والخطابات الملغاة والرصيد كما يسجل فيه كذلك الغطاء الذى يودعه العميل عن الخطابات الملغاة ويمكن مطابقة مجموع بيانات بطاقات العملاء مع مجموع خانات دفتر خطابات الضمان المصدرة .

٧- قد يحتاج الأمر تعديل خطاب الضمان الصادر من حيث القيمة أو المدة فيتقدم العميل بطلب التعديل اللازم إلى البنك فيعمل له خطاب ضمان جديد بالتعديلات المطلوبة ليحل محل خطاب الضمان الأول .

ويتبع ذلك تعديل الغطاء والعمولة وإذا كان التعديل المطلوب يختص بمدة سريان خطاب فإن البنك يصدر خطاب بامتداد مفعول خطاب الضمان الأول ويتقاضى البنك العمولة المستحقة له عن المدة الجديدة .

٨- إذا نقض العميل التزاماته مع المستفيد فى خطاب الضمان فإن الأخير يطلب من البنك صرف قيمة خطاب الضمان له فيخطر البنك العميل للتفاهم مع المستفيد فإذا لم يتفق فإن البنك يقوم بدفع القيمة التى يطلبها المستفيد فى حدود قيمة خطاب الضمان مقابل استرجاع خطاب الضمان – ويرجع بالقيمة على عميله فيحرر إشعار خصم بها يتم بموجبه الخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك والآتى نموذجا لخطاب الضمان الابتدائى .

نموذج خطاب ضمان
ابتدائى

بنك ــــــــــ فرع ــــــــــ

فى ــــــــــ سنة ١٩

خطاب ضمان ابتدائى رقم ــــــــــ

السيد / ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

نتعهد بأن نضمن السيد / ــــــــــــــــــــــــــــ

بمبلغ ــــــــــ (فقط مبلغا وقدره ــــــــــــــــــ)

قيمة ٢% من العطاء المقدم منه عن توريد ــــــــــــــــــــ

أو مقاولة أعمال ــــــــــــــــــــــــــــ

فى جهة ــــــــــــــــــــــــــــــــــ

وأن ندفع المبلغ للحكومة عند أول طلب منها .

رغم أية معارضة فى ذلك من قبل صاحب / أصحاب

العطاء المذكور / المذكورين

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

بنك ــــــــــ

يفرض رسم دمغة نوعى قدره .... على خطاب الضمان وعقود الكفالة .

(٢) خطابات الضان النهائية :

عندما يرسو على أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشـــغال عامة يطلب منه أن يقدم تأمينا ١٠% من القيمة الكلية لعطائه ويمكـــن أن يقـــدم هـــذا التأمين على شكل خطاب عن المدة المحددة لانتهاء العقد مضافاً إليها ثلاثة أشهر على الأقل إلا إذا اتفق على غير ذلك ويجب على المصرف الصادر منه الخطاب أن يكتب إقرارا بأنه لم يتجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف بها من وزارة الاقتصاد ويخضع الخطاب لرسم دمغة نوعى .

ويجب ألا تقترن الخطابات بأى قيد أو شرط وأن يقر المصرف بأنه يضع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة مبلغا يوازى التأمين وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها إلى أية معارضة من التعهد .

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأسا إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات .

نموذج خطاب ضمان نهائى

بنك ـــــــــــــ فرع ـــــــــــــ

خطاب ضمان نهائى رقم ـــــــــــــــ

السيد / ـــ

حيث أن السيد / ـــ

رسا عليه توريد / مقاولة ـــ

بقيمة ـــــــــــــ (مبلغا وقدره ـــــــــــــــــ جنيه مصريا)

بأننا نتعهد بأن نضمن ـــــــــــــــــ لغاية مبلغ ـــــــــــــــــ

فقط وقدره (ـــــــــــــــــــــــــ جنيها مصريا)

قيمة النشرة فى المائة من قيمة العقد وأن ندفع هذا المبلغ عند أول طلب من قبل الحكومة وبصرف النظر عن أى معارضة من قبل المتعهد كما ندفع أية غرامة أو أى مبلغ يصادر من هذا التأمين على حساب المتعهد

وقيمة هذا الخطاب مع ما سبقه من خطابات الضمان الأخرى المعطاة منا كتأمين نهائى لا تتعدى الحد الأدنى الذى قررته وزارة الاقتصاد للبنك .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

بنك ـــــــــــــــــ

ثالثاً : قسم الأوراق التجارية

تتلخص أهم أعمال هذا القسم فى :

١- تحصيل الكمبيالات والشيكات .

٢- خصم الكمبيالات والشيكات .

٣- التسليف بضمان كمبيالات .

٤- فتح الاعتمادات المستندية التى قد سبق وتكلمنا عنها .

١- تحصيل الكمبيالات والشيكات

أولاً – تحصيل الكمبيالات :

تعتبر هذه الخدمة من أجل الخدمات التى يقوم بها البنك خاصة في حالة وجود المدين والدائن فى بلدتين متباعدتين ، مع صعوبة اتفاق تواجدهما يوم تاريخ الاستحقاق فى مكان واحد كما أن تكلفة انتقال أحدهما قد تزيد عما يتقاضاه البنك كعمولة نظير القيام بعملية التحصيل .

ولكى تتم عملية التحصيل تتم الخطوات التالية :

(١)يتم تظهير الكمبيالات لأمر البنك بواسطة العميل ويكون التظهير بالشـــكل التالى :

ادفعوا لأمر بنك ــــــــــــــــــــ
والقيمة برسم التحصيل ــــــــــ
التاريخ ــــــــــــ ٢٠٠ إمضاء المظهر

(٢)ترفق الكمبيالات بحافظة تحصيل كمبيالات تسلم للبنك وإليه صورة منها :

الإسكندرية فى ١٥ أكتوبر سنة ٢٠٠٥ حافظة رقم ٢٠

إلى بنك القاهرة فرع الإسكندرية

نتشرف بأن نرفق طيه عدد ٣ كمبيالات مبينة أدناه برسم التحصيل راجين أن يقيدوا لحسابنا صافى قيمتها بحسابنا الجارى (رقم ٨٨٧) طرفكم وذلك بعد خصم العمولة ومصاريف البروتستو علماً أنكم غير مسؤولين عن عمل البروتستو فى موعده على الكمبيالات الواجب دفعها فى خارج الإسكندرية أو أى إجراءات قانونية أخرى .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،، الإمضاء

الاسم / إبراهيم عبد السلام الجمسى إبراهيم عبد السلام

العنوان : ١٥ شارع محرم بك الإسكندرية

العدد	القيمة	المسحوب عليه	عنوان المسحوب عليه	الاستحقاق	ملاحظات
١	٥٠٠ ج م	على أحمد	الدقى القاهرة	٢٠٠٥/٢/١٥	
١	١٢٠٠ ج م	حسن كمال	جليم إسكندرية	٢٠٠٥/٢/١٧	
١	٣٠٠ج م	جلال بكير	الشاطبى إسكندرية	٢٠٠٥/٣/١٩	
٣	٢٠٠٠	ألفان جنيه فقط			

(٣) يسلم البنك إلى العميل إيصالا مؤقتا بعد التحقق من صحة البيانات الواردة فى الكمبيالات وتوافر الشروط القانونية اللازمة لاعتبارها أوراقا تجارية .

(٤) بعد التأكد من صحة البيانات السابقة يرسل البنك إيصالا رسميا إليك صورة منه.

بنك القاهرة – فرع الإسكندرية

البنك غير مسئول فى حالة رفض المحكمة

للبروتستو لعدم استيفاء عناوين المدينين

الإسكندرية فى ١٧ أكتوبر سنة ١٩٨٥

السيد / إبراهيم عبد السلام الجسمى ١٥ شارع محرم بك

الإسكندرية

نتشرف بإخطاركم بأننا تسلمنا	**حافظتكم رقم ٢٠**
الكمبيالات المقدمة منكم برسم	خطابكم
الشيكات	مؤرخ فى ١٥ / ١٠ / ١٩٨٥
التأمين	عدد الكمبيالات : ثلاثة
القبول	مجموع قيمتها ٢٠٠٠ جنيه
التحصيل	فقط ألفان من الجنيهات .
وسنجرى تحصيلها لحسابكم علما	
بأننا سنخصم عمولتنا والمصاريف	
سواء حصبت أم لا	
قسم الأوراق التجارية	بنك

تنبيه : البنك غير مسئول عن عمل البروتستو عن الكمبيالات التى تستحق خارج الإسكندرية وإذا لم يذكر أمام كل كمبيالة كلمة البروتستو أو بدون بروتستو .

(٥) فى يوم الاستحقاق يتوجه المحصل إلى المسحوب عليه – فإما أن يدفع المدين قيمة الكمبيالة أو لا يدفعها إذا كانت الكمبيالة محلية أى تدفع فى نفس البلد أما إذا كانت الكمبيالة غير محلية فإن البنك يخطر المسحوب عليه قبل ميعاد الاستحقاق بسبعة أيام بخطاب يذكره فيه بحلول الاستحقاق ويطالبه بالدفع .

(٦) فى حالة تحصيل قيمة الكمبيالة أو الكمبيالات يضيف البنك قيمة التحصيلات على حساب جارى العميل فى الجانب الدائن منه بعد خصم عمولته وكافة المصاريف ويخطر البنك العميل ويرسل له إشعار إضافة (أما إذا لم يكن له رصيد فيرسل له البنك شيكا بالمبلغ المذكور) .

(٧) هذا فى حالة تحصيل قيمة الكمبيالات أما فى حالة رفض أو توقف المسحوب عليه عن دفع قيمة الكمبيالة المحلية عند استحقاقها فإما أن يعمل بروتستو أو يكون قد تلقى تعليمات من عميله بألا يعمل لبروتستو لأن فى هذا إضرار بمصلحة الطرفين وعلى كل لا بد أن يخطر البنك العميل طالب التحصيل بموقف المسحوب عليه من الدفع أو عدمه .

أما إذا كان من المفروض أن البنك يقوم بعمل البروتستو فإن هذا يتم مباشرة عند استحقاقها وإضافة يوم المهلة المسموح به قانوناً .

الخطوات العملية التى يتبعها قسم الكمبيالات بالبنك عند قيامه بعملية تحصيل الكمبيالات والدفاتر المستخدمة فى سبيل ذلك :

أ- **يومية الكمبيالات :**

تنقسم يومية الكمبيالات إلى قسمين (وارد) و (صادر) تقيد فى الجانب الأيمن الكمبيالات المستلمة وفى الجانب الأيسر تقيد الكمبيالات المدفوعة نقدا أو بالحسابات وكذلك الكمبيالات المرتدة للعملاء أى الكمبيالات الصادرة .

وينبغى جمع كلا الجانبين فى اليومية فى نهاية كل يوم ومطابقة الحركة مع المركز اليومى للكمبيالات الذى يبين حركة الكمبيالات اليومية .

ويقوم رئيس قسم الكمبيالات بتسجيل عدد وقيمة الكمبيالات بيومية الكمبيالات من واقع الخطابات المرفقة ثم تسلم الكمبيالات بعد ذلك لموظف الكمبيالات الذى يتولى إجراء باقى القيود .

ب- **قسائم الكمبيالات :**

يقوم موظف الكمبيالات بإعداد قسيمة لكل كمبيالة إذا كان المسحوب عليه فى نفس الجهة الكائن بها الفرع ، أو فى جهة أخرى حيث توجد فروع البنوك المحلية مبينا بهذه القسائم الرقم والقيمة وتاريخ الاستحقاق واسم الراسل واسم المسحوب عليه وعنوانه وتعليمات إجراء البروتستو من عدمه وكيفية التصرف فى حصيلة الكمبيالة .

ويتعين على موظف الكمبيالات إدراج أية تعديلات تطرأ على التعليمات الواردة بهذه القسائم ، على أن تراجع تلك التعديلات بمعرفة موظف مسئول ويؤشر عليها بذلك.

ج- <u>دفتر أستاذ العملاء :</u>

يفتح لكل عميل يقوم بإرسال كمبيالات للتحصيل حساب بهذا الدفتر ويلاحظ أنه يخصص سجل للعملاء العاديين وآخر لفروع البنك فى "البلاد الأخرى .

وعند الانتهاء من إعداد قسائم الكمبيالات ومراجعتها يقوم الموظف المختص بقيد الكمبيالات فى حساب كل عميل من واقع هذه القسائم وندرج جميع التفصيلات فى الخانات المعدة لذلك ثم تراجع هذه القيود مع يومية الكمبيالات فى نهاية اليوم .

ويستنزل من هذا الدفتر جميع الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة فى نفس اليوم وتراجع القيود يوميا مع كشف الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة .

د- <u>دفتر الاستحقاقات :</u>

هذا الدفتر يشتمل على أوراق سائبة (غير مثبتة) ومقسم إلى اثنى عشر شهرا به من الأوراق ما يكفى جميع أيام السنة .

وتقيد فى هذا الدفتر جميع الكمبيالات المسحوبة على مدينين فى نفس الجهة التى بها الفروع أو الجهات الأخرى التى توجد بها توكيلات للبنك أو فروع للبنوك المحلية الأخرى كل كمبيالة طبقا لتاريخ استحقاقها ويتم القيد من موجب القسائم المرفقة بالكمبيالات .

ويسجل مجموع الكمبيالات كل يوم عددا وقيمة خلف المركز اليومى للكمبيالات تحت عنوان (كمبيالات أودعت بمحفظة الكمبيالات) .

ويؤشر رئيس الكمبيالات أمام كل كمبيالة بما يفيد أن الكمبيـــالات قيــدت التاريخ الصحيح لاستحقاقها .

هـ- سجل الكمبيالات المرسلة للفروع أو للبروتستو :

تنقسم الكمبيالات التى تكون مسحوبة للدفع فى جهات أخرى إلى صنفين :

(١) كمبيالات مسحوبة على مدينين فى جهات توجد بها فروع للبنك .

(٢) ،، ،، ،، ،، ،، ،، ،، ،، ،، لبنوك أخرى .

وفى الحالة (١) ترسل الكمبيالات مع قسائمها إلى توكيلاتنا فى هذه الجهات مبينا بالقسائم جميع التعليمات اللازمة .

أما فى الحالة (٢) ترسل الكمبيالات رفق خطاب إلى فــروع البنــوك المحليــة الأخرى مع التعليمات اللازمة .

ويجب متابعة ورود إفادة الاستلام عن الكمبيالات المرسلة بكل دقة وإثبات تاريخ الإفادة فى خانة تضاف إلى السجل المذكور والتأكيد عليه من موظف مسئول كما يقيد فى هذا السجل أيضا الكمبيالات المرسلة للبروتستو .

و- محفظة الكمبيالات :

تودع الكمبيالات بالمحفظة بطريقة يسهل معها سحب أي كمبيالة عند الحاجة إليها إذ تقسم إلى إثنى عشر شهرا وتحفظ كمبيالات كل شهر مرتبة تبعا لتاريخ استحقاقها داخل ملف أو أكثر فى القسم الخاص بذلك الشهر من المحفظة .

والكشوف المستعملة فى معالجة الكمبيالات هى :

١- كشف الكمبيالات نقدا .

٢- كشف الكمبيالات المسددة عن طريق حسابات .

٣- الكمبيالات المرتجعة .

وتعد صافى حصيلة هذه الكمبيالات لحساب العملاء وتستعمل أصول هذه الكشوف كمستند حسابات وتحفظ مع مستندات اليومية .

ويتم تسوية الكمبيالات المدفوعة بإضافة حصيلتها فى اليوم التالى لتحصيلها .

ثانيا : تحصيل الشيكات :

لتحصيل الشيكات تتبع الإجراءات الآتية :

(١)يظهر العميل الشيك لأمر بنك البنك بالشكل التالى :

ادفعوا لأمر بنك مصر – القاهرة   الإمضاء

التاريخ ١٥ / ٩ / ٢٠٠٥   أحمـــــد

(٢)وقد يذكر المظهر فى التظهير أن القيمة للقيد بحسابه الجارى أو للتحصيل كالآتى :

(أ) ادفعوا لأمر بنك مصر – القاهرة

والقيمة بحسابنا الجارى رقم (٣٥٥٢)

بتاريخ ١٥ / ٩ / ١٩٨٥   الإمضاء

أحمـــــد

(ب) ادفعوا لأمر بنك مصر – القاهرة

والقيمة للتحصيـــــل

(ج)قد يكفى التظهير بالتوقيع على ظهر الشيك وتاريخه .

(٣)وتقدم الشيكات للتحصيل بموجب " حافظة تحصيل شيكات " تعمل من صورتين صورة يوقعها الموظف الذى يستلم الشيكات وتسلم للعميل بدلا من الإيصال وتحتوى الحافظة على البيانات الهامة فى الشيك وإليك صورة منها :

السويس فى ١٣ / ١٠ / ٢٠٠٣

إلى بنك مصر – السويس

عدد

نتشرف بأن نرسل لكم طيه الشيكات ـــــــ المبينة أدناه راجين تحصيلها وقيدها لنا بحسابنا الجارى رقم ٣٥٥٢

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الإمضاء

جمال إبراهيم

العنوان ٣٢ شارع عبد العزيز الزقازيق

القيمة		رقم الشيك	البنك المسحوب عليه	اسم الساحب
مليم	جنيه			
٠٠٠	١٠٠	٨٤٦١٥	بنك مصر طنطا	على محمود طه
٠٠٠	٥٠	٥٨٣٦٤	البنك الأهلى القاهرة	حسن سليمان
٠٠٠	١٥٠			

(٤)بعد تحصيل قيمة الشيكات يخطر البنك عميله عن طريق إرسال إشعار إضافة لإيصال قيمة الشيكات المتحصلة .

(٥)لا تتقاضى البنوك عادة من عملائها عمولة تحصيل على الشيكات المسحوبة على البنوك الأعضاء فى غرفة المقاصة فى نفس البلد ولكنها تتقاضى مصروفات تحصيل فى الوقت الذى تتقاضى هذه العمولة على تحصيل الشيكات المسحوبة على البنوك من غير أعضاء غرفة المقاصة وعلى الشيكات المسحوبة على الفروع بالأقاليم .

ثالثا : خصم الكمبيالات والسندات الاذنية :

نظراً لحاجة التاجر دائما للنقد بين يديه ، ولأن سرعة دوران رأس المال أفيد من الانتظار متى يحل ميعاد استحقاق الكمبيالات ، أو السندات الاذنية التى فى حوزته فإنه يلجأ إلى البنك لخصمها أو قطعها للحصول على نقد حاضر .

وحين يخصم التاجر هذه الأوراق فى البنك فإنه لا يحصل على قيمتها الاسمية ولكنه يحصل على قيمة الورقة بعد خصم الفوائد عن المدة المحصورة بين تاريخ قطع الكمبيالة وتاريخ استحقاقها بالإضافة إلى العمولة ومصاريف التحصيل وحتى تتم عملية الخصم فلابد :

١- أن يظهر على الكمبيالة لأمر البنك ويدون التظهير

(ادفعوا لأمر البنك ـــــــ والقيمة وصلتنا نقدا)

التاريخ ـــــــــ التوقيع

٢- أن هذا التظهير ليس معناه إعفاء جميع الموقعين (المظهرين) عليها من المسئولية إذا توقف المسحوب عليه عن الدفع فى ميعاد الاستحقاق .

٣- يظل قاطع الكمبيالة ضامنا لقيمتها حتى يتم دفع هذه القيمة .

٤- يقوم البنك المركزى بتحديد سعر خصم الكمبيالات طبقا للقانون الأساسى ويتراوح هذا السعر بين ٥% ، ٧% تبعا للآتى :

(أ) علاوة العميل بالبنك وحركة حسابه مع البنك .

(ب) أهمية الورقة المخصومة .

(ج)سهولة إعادة خصم الورقة فى البنك المركزى .

٥- تتراوح العمولة التى يتقاضاها البنك ما بين ١% ، ٠,٥% من القيمة الاسمية للكمبيالة .

٦- يتقاضى البنك مصروفات أخرى عن عمية التحصيل (مصاريف انتقال محصليه) ، وتكاليف الإخطارات التى يطالب فيها بدفع قيمة الكمبيالة أو السند الاذنى وأساس ذلك نسبة معينة تختلف من بنك لآخر .

٧- يتم الخصم عن طريق إعداد حافظة خصم بكمبيالات يعدها البنك وهذه الحافظة تشمل :

(أ) القيمة الاسمية للكمبيالة .

(ب) اسم المسحوب عليه والبيانات الخاصة به .

(ج)مكان الدفع .

(د) تاريخ الاستحقاق .

(ه) الأيام المحصورة بين تاريخ الخصم وتاريخ الاستحقاق مضافا إليها يوم المهلة علما أنه إذا وقعت المهلة فى يوم أجازه فإنها تضاف إلى الأيام التى تحتسب عنها الفائدة .

(و) النمر .

(ز) مصاريف التحصيل .

ويظهر فى أسفل الحافظة مقدار " الآجيو " بعناصره الثلاثة الفائدة والعمولة والمصاريف مطروحا من مجموع القيمة الاسمية .

وإليك صورة من حافظة خصم الكمبيالات :

بنك مصر فرع ————————

القاهرة فى ———————— سنة ١٩

حافظة خصم كمبيالات

بيان المستحق للسيد / ———————— وذلك قيمة صافى الكمبيالات

مليم جنيه

الواردة منه برسم الخصم عن الكمبيالات مجموع قيمتها الاسمية

————————

مليم جنيه

الصافى ————————

قيمة الكمبيالة		رقم	المسحوب عليه	التوقيع	الاستحقاق	الأيام	النمر	المصاريف
مليم	جنيه		الخصم مليم جنيه فوائد % عمولة % م تحصيل الصافى المستحق					

مليم جنيه

قيد لي البنك في حسابي الجاري مبلغا وقدره استحقاق سنة ٢٠٠

استلمت من البنك

وذلك صافى قيم الكمبيالات المسلمة إليه والمخصومة كما هو مبين أعلاه وأنا أضمن / تضمن صحة هذه الكمبيالات وخلوها من كل عيب وصحة البيانات الموجودة عليها وأعترف / ونعترف بأن البنك غير مسئول قطعيا عن عمل البروتستو أو الإجراءات اللازمة فيما بعد بشأن هذه الكمبيالة وأتعهد / ونتعهد بمقتضى هذا الكشف بأن ندفع قيمة أية كمبيالة مخصومة لا تدفع في ميعاد الاستحقاق من أصل وفوائد ومصاريف ولو فى حالة عدم عمل البروتستو في الميعاد .

القاهرة فى ـــــــــــــــ سنة ٢٠٠ الإمضاء

٨- بعد خصم الأوراق التجارية يبادر البنك بإخطار المسحوب عليهم بانتقال ملكية الأوراق إلى البنك بسبب الخصم وينبههم إلى مراعاة مواعيد الاستحقاق ودفع قيمة الأوراق للبنك فى تواريخ استحقاقها ويبرم البنك مع عميله اتفاقا تحدد فيه مدة الاعتماد وموعد بدء العمل به وقيمة الاعتماد وسعر الفائدة وكافة البيانات الخاصة بعمولة التحصيل ومصاريف التحصيل وغيرها .

ويعمل البنك بروتستو عدم دفع على كل ورقة يتوقف المسحوب عليه عن الوفاء بقيمتها فى ميعاد الاستحقاق وفى سبيل إتمام ذلك تكون الكمبيالة مظهرة بالشكل التالى :

ادفعوا لأمر بنك ـــــــــــــــ

والقيمة برسم التأمين

التاريخ الإمضاء

وظائف أخرى لهذا القسم :

١- اتخاذ البنك محلا مختارا له لدفع الكمبيالة

(أ) كثيرا ما يكتب المسحوب عليه على الكمبيالة عند قبولها ما يأتى :

" مقبول الدفع فى بنك مصر " ومعناها أن المسحوب عليه اتخذ من بنك مصر محلا مختارا لدفع قيمة الكمبيالة وذلك عند وجود حساب جارى له فى البنك المذكور .

(ب) فى هذه الحالة لا بد أن يخطر المسحوب عليه البنك بهذا الإجراء لأن البنك غير ملزم قانونا بدفعها لو كان للعميل رصيد كاف بالبنك إلا إذا أخطره العميل مقدما بأمر كتابى يدفعها أو كان هذا الإذن مسبقا وكتابيا أيضاً .

٢- الحصول على توقيعات المدينين على الكمبيالات المقدمة للقبول :

يقدم البنك هذه الخدمة للعملاء الذين يقيمون بعيدا عن محل إقامة المسحوب عليهم بدلا من تكبدهم مشقة السفر للحصول على قبول المسحوب عليهم .

فتاجر الإسكندرية مثلا الذى يشحن بضاعة إلى القاهرة يسلم بوليصة الشحن والفاتورة وكمبيالة مسحوبة على تاجر القاهرة إلى فرع - البنك فى الإسكندرية وهذا بدوره يرسلها إلى فرع البنك بالقاهرة - والأخير بدوره يخطر تاجر القاهرة بالحضور لاستلام المستندات وعند حضوره يطلب منه التوقيع على الكمبيالة المرفقة .

رابعاً : قسم الأوراق المالية

تتلخص أهم أعمال هذا القسم فى :

١- شراء الأوراق المالية وبيعها لحساب العملاء .

٢- حفظ الأوراق المالية .

٣- التسليف بضمان الأوراق المالية .
٤- تحصيل الكوبونات وخصمها .
٥- التأمين على السندات القابلة للاستهلاك .
٦- القيام بإصدار الأسهم والسندات المالية للشركات الجديدة وزيادة رأس المال للشركات القائمة بتنظيم عملية الاكتتاب .

وفيما يلي شرحا موجزا لهذه الأعمال :-

أولاً – شراء وبيع الأوراق المالية :

الشـــــراء :

(١)يتم عن طريق أمر شراء يحرره العميل مبينا فيه بيان الأوراق المراد شراؤها والسعر الذى يقبل الشراء فى حدوده (حد أعلا – سعر الاقفال – سعر الفتح) وإن لم يحدد السعر معناه ترك الحرية للبنك للشراء بالسعر الأنسب – مع تحديد المدة التى يسرى فيها هذا الأمر وبعدها يصبح الأمر لاغير .

(٢)لتنفيذ الأمر يتأكد قسم الأوراق المالية عن طريق قسم الحسابات الجارية من صحة إمضاء العميل ومن كفاية رصيده لدفع ثمن شراء الأوراق والمصاريف .

(٣)إذا لم يكن للعميل حساب فإنه يودع فى حساب الأمانات مبلغا يكفى لتنفيذ العملية .

(٤)بعد هذا يصدر البنك أمره إلى سماسرة فى بورصة الأوراق المالية تنفيذ عملية الشراء للأوراق المطلوبة .

(٥)إذا أتم السمسار العملية فإنه يخطر البنك تليفونيا والبنك بدوره يبلغ العميل بخطاب مرفقا به فاتورة الشراء . وفيما يلي نموذج لأمر شراء أوراق مالية.

أمر شراء أوراق مالية

إلى بنك ____________

فرع ____________

أرجو أن تشتروا لحسابى فى البورصة الأوراق المالية الذى يمكنكم الحصول عليها أو بسعر لا يتجاوز ____________ وهذا الطلب نافذ المفعول لغاية ____________

بيان الأوراق المطلوبة

____

____

وتوع هذه الأوراق بعد الشراء بملفى طرفكم ومقيد جميع المصاريف على حسابى الجارى طرفكم رقم ____________

التاريخ ____________ الإمضاء

الاسم ____________ العنوان ____________

الرصيد

(١) هذا الأمر يسرى لمدة أسبوع فقط .

(٢) يتقاضى البنك عمولة قدرها ...... عن كل نوع محدد سعره ولم ينفـذ وكذلك عن كل تغيير فى الأسعار أو إلغاء الطلب .

(٣) كل تعليمات أو بيانات تكتب فى غير الخانة الخاصة بها تعتبر لاغية .

(٤) لا يجوز تحديد أسعار تقل عن الأسعار الحالية بكثير .

والآتى نموذجا لكشف حساب

شراء أوراق مالية

قسم الأوراق المالية

بنك ________ فرع ________

فى ________ ١٩ رقم الحساب ________

كشف حساب شراء أوراق مالية

بأمر السيد / ________ (اسم طالب الشراء)

وعنوانه ________

وباسم ________ (يذكر اسم السمسار)

فى بورصة ________ بتاريخ ___ ___ ________

مبلغ كلى		مبلغ جزئى		عدد	بيان	رقم الكوبون	السعر

بنك

بيع الأوراق المالية

١- فى حالة البيع يحرر أمر بيع أوراق مالية ولا يختلف عن أمر الشراء إلا فى أنه أمر بيع .

٢- يجب على قسم الأوراق المالية الرجوع إلى قسم الحسابات الجارية للتأكد من صحة إمضاء العميل.

وإلى قسم حفظ الأوراق المالية " للتأكد من وجود الأوراق – المالية المطلوب بيعها .

٣- ويخطر سمسار البنك فى البورصة بتنفيذ عملية البيع بالسعر المنصوص عليـــه أو السعر الأنسب .

٤- يخطر السمسار البنك بإتمام تنفيذ العملية والبنك بدوره يخطر العميل كتابة تنفيــذ البيع ثم بإرسال كشف حساب بيع للأوراق المالية المباعة مبينا فيه أصل ثمن البيع والمصاريف والسمسرة المخصومة وصافى قيمة المحصل من عملية البيع .

وتخضع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية لرسم دمغـــة نســبى تتقاضـــاه الحكومة .

ثانياً – حفظ الأوراق المالية :

(١)يقوم القسم بهذه العملية نظير مبلغ رسم حفظ – وتتلخص العملية فى حفظ الأوراق المالية فى خزائن البنك الضخمة محافظة عليها من السرقة أو الحريـق والقيــام بتحصيل قيمة الكوبونات عند استحقاقها .

(٢)سيشترط فيمن تقبل أوراقه أن يكون له حساب جارى بالبنك لقيــد المتحصـــلات الناتجة من كوبونات الأوراق المستهلكة أو جوائز اليانصيب التى تربحهـــا تلـــك الأوراق . . . . إلخ . وفى نفس الوقت سهولة خصم المستحقات كرسم الحفظ أو قيمة التأمين وما إلى ذلك من المصروفات .

(٣)يتم إيداع هذه بموجب " حافظة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة " إليك نموذجاً منها

(٤)يرسل البنك إلى العميل إيصال بالأوراق المودعة طرفه

بنك ــــــــــــ فرع ــــــــــــ

قسم الأوراق المالية

حافظة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة

فى ــــــــ سنة ١٩

واردة من السيد / ــــــــــــ رقم الملف ــــــــــــ

العنوان ــــــــــــــــــــــــــــ

اسم وصفة الأوراق ــــــــــــ رقم الكوبون المرفق ــــــــــــ

عدد الأوراق	اسم المصدر	أرقام الأوراق	عدد الأوراق	اسم المصدر	أرقام الأوراق	
		المجموع			المجموع	

توقيع العميـــل

شروط الإيداع:

تشترط البنوك عدة اشتراطات عند حفظ الأوراق المالية بخزائنها أهمها :

١- الأوراق المالية التى تودع برسم الحفظ فى النصف الأول من السنة تحتسب عليها رسوم حفظ عن سنة كاملة أما الأوراق المالية التى تودع برسم الحفظ فى النصف الثانى من السنة يحتسب عليها نصف الرسوم السنوية فقط .

٢- بالنسبة للأوراق المحفوظة من السنوات السابقة فتحتسب عليها رسوم الحفظ كاملة فى أول كل سنة.

ثالثاً – التسليف بضمان الأوراق المالية :

وتتلخص العملية فى قبول منح السلف للعملاء بضمان الأوراق المالية المقدمة منهم والتى تحتفظ فى خزائن البنك ضماناً لتلك القروض أو السلف وتتوقف قيمة السلفة على القيمة السوقية للأوراق المالية ومحاولة البنك الاحتياط لنفسه عند التقلبات فى الأسعار ولذلك تعبر السندات الحكومية كسندات القرض الوطنى أوراقا ممتازة ولذلك ترتفع نسبة التسليف بضمانها إلى حوالى ٨٠% من قيمتها فى السوق أما الأوراق المالية الأخرى التى يخشى عليها من التذبذب فى أسعارها فى السوق فقد لا تتعدى النسبة فى التسليف بضمانها مقدار ٧٠% من قيمتها السوقية .

رابعاً : تحصيل الكوبونات وخصمها :

يكلف العميل البنك الذى يتعامل معه بتحصيل قيمة الكوبونات التى تخصه ويتم ذلك بموجب حافظة تحصيل هذه صورتها :

بنك ———— فرع ————

قسم الأوراق المالية　　　　　　حافظة تحصيل كوبونات

الإسكندرية فى　　/　　/　　١٩

إلى بنك مصر الإسكندرية

أرجو تحصيل الكوبونات المرفقة بهذا أو الموضحة أرقامها أدناه وإضافة صافى قيمتها بعد خصم عمولتكم لحسابى طرفكم رقم ٣٥٥٣ وأقر بملكيتى لهذه الكوبونات وإجراء تحصيلها تحت مسئوليتى　　　　الإمضاء

الاسم ————————————

العنوان ————————————

العدد	النوع	رقم الكوبون	نمر الكوبونات		

وعند إتمام عملية التحصيل يرسل المصرف إلى عميله إخطاراً يقيد فيه صافى قيمتها بحساب الجارى وإليك صورة منه :

بنك ______________ فرع ______________

القاهرة فى / / ١٩ رقم الحساب

السيد / ______________________

نتشرف بإحاطتكم علماً بأننا قيدنا لكم فى حسابكم الجارى المبلغ المذكور أدناه وذلك صافى قيمة الكوبونات الآتية المنفصلة من الأوراق المودعة فى الملف الخاص بكم طرفنا .

حتى ______________________________

عدد الكوبونات	بيان الكوبونات المنفصلة			استحقاق	المبلغ	
	نوع	رقم الكوبون	صافى قيمة الكوبون بعد ضريبة الإيداع			
		مليم جنيه				
	عمولة					
	دمغة					
	بوستة		جملة المصاريف			
	تأمين					

فقط وقدره المبلغ ______________ صافى

بنك ______________

وتخصم البنوك أحيانا كوبونات السـندات وتعاملهـا معاملـة الكمبيـالات أو السندات الاذنية من حيث إمكان خصمها قبل ميعاد الاستحقاق لأنها تعطى فائدة ثابتـة بينما يتعذر خصم كوبونات الأسهم لأن أرباحها غير معروفة مقدماً .

خامساً : التأمين ضد استهلاك الأوراق المالية :

للسند قيمتين قيمة اسمية وقيمة حقيقية (سوقية) وقد يكون من النوع ذا الجوائز (اليانصيب) وكلما مرت السنون زاد الأمل عند صاحب السند ذو الجوائز فى ربـح الجائزة الأولى لأن عدد السندات يقل نتيجة الاستهلاك فيؤدى هذا إلى ارتفاع أسـعار السندات .

وإذا استهلك السند فإن صاحبه يخسر الفرق بين القيمة السوقية الحقيقية والقيمة الاسمية التى سيستلمها إذا استهلك هذا السند .

لذلك يؤمن كثير من المصارف على هذا النوع من السندات بناء علـى طلـب أصحابها نظير رسم يدفع قبل ميعاد الاستهلاك – وفى هذه الحالـة يعـوض البنـك صاحب السند بدفع قيمته السوقية يوم الاستهلاك إذا استهلك أو يشترى له ورقة أخرى من نفس النوع المستهلك بدلا منها .

أنواع التأمين على الأوراق المالية :

(١)تأمين إجبارى .

(٢)تأمين إختيارى .

التأمين الإجباري :

وهو هنا بالنسبة للأوراق المحفوظة فى البنك بصفة ضمان للسلف لأن البنك مضطر للتأمين عليها ضمانا لأمواله حتى يضمن لنفسه الحصول على قيمة القروض الممنوحة. ولذلك فإن البنك يؤمن على هذه السندات سواء طالب منه العميل ذلك أو لم يطلب. فسندات البنك العقارى المصرى اصدار رقم ١٩٥١ لمدة ٥٠ عاما من الضرورى أن يتم استهلاكها بالكامل عام ٢٠٠١ لذلك يستهلك منها سنويا جزء من خمسين من قيمتها فى أول ديسمبر من كل عام لذلك نجد أن البنوك تؤمن عليها ضد الاستهلاك فى شهر نوفمبر من كل عام وتخصم قيمة قسط التأمين ضد الاستهلاك من حساب العميل .

التأمين الاختيارى :

وهو خاص بالنسبة لمن يودع أوراقه برسم الحفظ لدى البنوك ولذلك لا تقوم البنوك بالتأمين على تلك الأوراق إلا إذا طلب العميل منها ذلك بأمر كتابى .

سادساً : الاكتتاب فى الأوراق المالية بواسطة البنوك :

يقوم قسم الأوراق المالية بعملية جمع الاكتتابات لأسهم الشركات الجديدة بعد الترويج لها وكذلك عمليات الاكتتابات فى زيادة رؤوس الأموال للشركات القائمة وما يترتب عليها بعد ذلك من عمليات التخصيص إن وجدت وكذلك عمليات إصدار الأسهم والقيام بتسليمها إلى المكتتبين فيها .

خامساً : قسم البضائع

تنحصر مهمة البضائع فى البنك التجارى فى الآتى :

(١)منح السلف بضمان البضائع المحاصيل المودعة بمخازن وشـون البنـك نظيـر الحصول على فائدة القرض وأجرة التخزين والحراسة والأرضية وما إلى ذلك من المصاريف الأخرى التى يتكبدها البنك فى هذا السبيل .

(٢)حفظ المحاصيل وبيعها لحساب أصحابها مقابل عمولة البيع ومصاريف التخزين .

التسليف بضمان البضائع والمحاصيل :

تقبل البنوك التجارية التسليف بضمان المحاصيل الزراعية كالحبوب وغيرها والبضائع والمواد الخام بشرط توافر الشروط الآتية فى البضائع والمحاصيل التى تقدم بصفة ضمان للسلف .

(أ) أن تكون المحاصيل أو البضائع ملكاً للمدين .

(ب) أو تكون خالية من الموانع والاختصاصات .

(ج) ألا تكون قابلة للتلف السريع وأن تحتمل البقاء لمـدة طويلـة مـع الاحتفـاظ بمميزاتها .

(د) أن تكون سهلة التصريف وتفضل تلك التى يمكن التعامل فيه على أساس رتب معينة أو عيار معين كالقطن والحبوب .

(ه) أن يسهل تقدير قيمتها فى أى وقت بدقة .

الرسوم ومصاريف التخزين :

١- **مصاريف التخزين :** تحتسب على جميع البضائع الموجـودة فـى نهايـة الشهر السابق مضافا إليها الإيداعات التى تمت خلال الشهر ويخصم بهـا على حسابات العملاء فى نهاية الشهر أو عند تصفية الحساب .

٢- **مصاريف الملاحظة** : تحتسب واحدة عند سحب البضائع من المخزن .

٣- **العمولة** : تحتسب على المبيعات والمشتريات التى يقوم بها البنك لحساب العملاء من البضائع المخزنة .

٤- **الفوائد** : تكون بحد أدنى ٥% وحد أقصى ٥,٥% عن القروض التى تزيد عن ٢٥٠٠ جنيه وبحد أدنى ٥,٥% وحد أقصى ٦% عن القروض التى تبلغ ٣٥٠٠ جنيه أو أقل على أنه يعتمد عند احتساب الفوائد .

سحب البضائع :

يتم سحب البضائع من المخازن بموجب كارتات تسليم يصدرها البنك باسم العميل على المخزن مبينا بها الكمية والنوع بشرط أن يسمح مركز العميل بذلك .

وإذا كان التسليم لشخص آخر غير العميل فيجب الحصول على أمر كتابى بذلك موقعا عليه من العميل ويحمل هذا الأمر طابع دمغة ، إذا كان التسليم عند دفع مبلغ معين ، ويجب أن يتم التسليم بالوزن إلا إذا نص العميل صراحة على أن تكون تسليم الكمية بالرصيد ويجب فى جميع الأحوال أن يحدد العميل الكمية المراد تسيمها وكذلك إذا كان التسليم بمقابل أو بدون مقابل .

وفى حالة وجود البضائع بمخازن فرع آخر لحساب العميل فإن أوامر التسليم تصدر بموجب خطاب موقع عليه من الفرع توقيعا أولا وثانيا على أن يذكر فى الخطاب إذا كان التسليم ضد الدفع أو دون مقابل .

وفى حالة إصدار أمر تسليم بضائع دون مقابل يجب استنزال كمية البضائع فورا من حساب العميل دون انتظار تسليمها بمعرفة الفرع الآخر أما فى حالة التسليم

ضد الدفع فإنه يجب استيفاء الكمية بحساب العميل حتى ورود مذكرتا الإضافة بالقيمة المطلوبة وحينئذ تنزل الكمية من حساب العميل .

وعندما يتسلم أمين المخزن إذن التسليم يتخذ الإجراءات التالية :

(١) يحصل على توقيع العميل أو المحول إليه على إذن التسليم الصادر من الفرع عن كل كمية تسلم إليه ويلصق طابع دمغة ، وذا تم سحب الكمية على دفعات فيتعين توقيع العميل على كل دفعة ظهر الاذن – ولصق طابع الدمغة فى كل مرة .

تدرج مفردات الأوزان فى كشف وزن البضائع المنصرفة ويتم إثباتها فى تقرير أمين المخزن اليومى .

(٢)يرصد التقرير اليومى لأمين المخزن بإضافة الوارد إلى رصيد اليوم السابق يتم بطرح منها الكميات المسحوبة ويرسل للفرع بعد ذلك التوقيع عليه من أمين المخزن مرفقا به كشوف الوزن وأذونات التسليم التى تم تنفيذها بالكامل .

<u>مقدار السلف :</u>

تتراوح قيمة السلفة التى يمنحها البنك لعملائه بضمان المحاصيل أو البضائع حوالى ٦٠% إلى ٧٠% من سعر السوق وتتوقف هذه النسبة على نوع البضاعة ودرجة جودتها . والباقى من الثمن (٣٠% أو ٤٠%) يحتجزه البنك بصفة هامش ضد تقلبات السعار ، فإذا هبط السعر كان على العميل بتغطية مركزه حتى يعود الضمان إلى ما كان عليه أولاً فإذا لم يقم العميل بتغطية مركزه عن طريق دفع مبلغ **يساوى قيمة الهبوط فى الأسعار كان للبنك الحق فى بيع هذه المحاصيل لحساب العميل وعلى مسئوليته وتصفية حسابه بعد خصم قيمة السلفة والفوائد ومصاريف التخزين**

وعمولة البيع وصرف ما يتبقى من ثمن البيع بعد ذلك لعميله دون أن يكون له أى حق فى الاعتراض على ذلك.

أما إذا رفعت أسعار المحاصيل أو البضائع فللعميل الحق فى هذه الحالة فى زيادة مقدار السلفة التى يمنحها له البنك بمقدار ٦٠% أو ٧٠% من قيمة الزيادة فى الأسعار حسب الأحوال لحين ما يقرر بيع محاصيله بالأسعار التى تناسبه فيقوم البنك ببيعها لحسابه ويصفى حسابه مع عميله بنفس الطريقة السابقة ويقوم بدفع الرصيد المتبقى له بعد خصم قيمة القرض وفوائده ومصاريف لتخزين والعمولة .

الفصـل الرابع

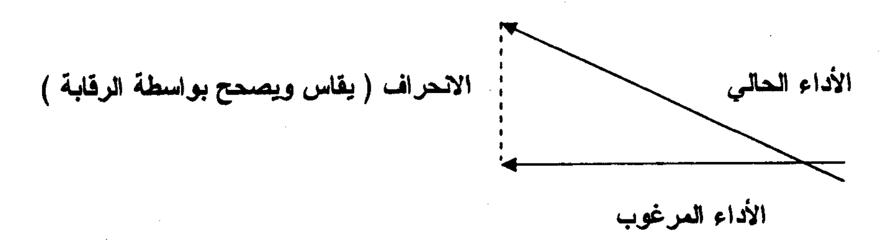
الرقابة على أنشطة البنوك

الفصـــــل الرابع

الرقابة على أنشطة البنوك

مفهوم الرقابة:

الرقابة هي جوهر عملية الإدارة[١]، تحتاجها كل المشــروعات للتأكـد أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. فكل أنشطة المشـروع التـي تتراوح من صرف الأموال إلى أنتاج السلع إلى متابعة أداء الأفراد تخضع لعمليـة الرقابة. ويمكن تعريف الرقابة بأنها " **قياس وتصـحيح أداء الأنشـطة المسـندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت** " [٢] . وعلى هذا فهي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط وكما أوضـح فايول سابقا أن الرقابة في المشروع تعمل على التحقيق من أن كل شيء يتطـابق مع الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادىء المتبعة، فالرقابة هي جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحـراف إذا وجد .



---

[١] د. سمير أحمد عسكر – أصول الإدارة – دار القلم – الإمارارات العربية المتحدة ١٩٩٧ ص٣٩٣ وما بعدها.

[٢] H. Kootz and c. o donnell. Management (New york: McGraw Hill co 1976), p 639.

وهناك عنصران هامان يجب توافرهما قبل أن يضع المدير أي نظام للرقابة، وهما التخطيط والتنظيم[٣] . فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تؤسس على الخطط. وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط تصبح الخطط معاييرا يمكن عن طريقها قياس الأداء المرغوب. فكل أساليب وأدوات الرقابة هي أساسا أساليب وأدوات تخطيطية ، فالموازنة مثلا تعتبر من أدوات التخطيط والرقابة في نفس الوقت.

ونظرا لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة واتخاذ الإجراءات للتأكد من إن الخطط قد تحققت، فيجب أيضا أن نعرف في اى مكان بالمشروع تقع مسؤولية الانحراف عن الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا نستطيع أن نعرف أين تقع مسؤولية هذا الخطأ فقد ترتفع التكاليف بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ العقد أو زيادة المخزون عن الحد المقرر ولكن المديرين لا يعرفون أين تقع مسؤولية عن هذا الانحراف ولذلك فإن التخطيط الواضح والتنظيم المتكامل يؤديان إلى فاعلية الرقابة.

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة [١]:

أ. تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة :

يصعب إيجاد تعريف محدد لكلمة الرقابة يجوز استعماله في كافة الظروف وفى معظم الوظائف التي تقوم بها الأجهزة الحكومية ولكي ينبغي التمييز بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية فإن الأخيرة تعتبر من أهم أدوات الأشراف للرقابة

---

[٣] Ibid ., pp 640-611

[١] المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية – الرقابة المالية والضغط الداخلي صنعاء ١٩٩٥ – حتى ٩ وما بعدها.

الإدارية إذ أن المال هو عصب المؤسسة أو التنظيم فى القطاعين العام والخـــاص. ويمتلك المسئول المالي سلطة قوية حتى ولو كان في المستويات الإدارية الدنيا.

والرقابة ببساطة تعنى (التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر مـــن المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم) وهكذا تشكل الرقابة أداة يمكن مـــن خلالها التحقيق من أن الأهداف والبرامج قد نفذت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفى الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

ونلخص من مما سبق أن يوجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلي[١]

الأول : أن الرقابة تحدد المعايير كألاهداف والخطط والسياســات التــي تســتخدم كمرشد للأداء.

الثاني: إن الرقابة تقيس النشاط الجاري كميا كلما أمكن ذلك.

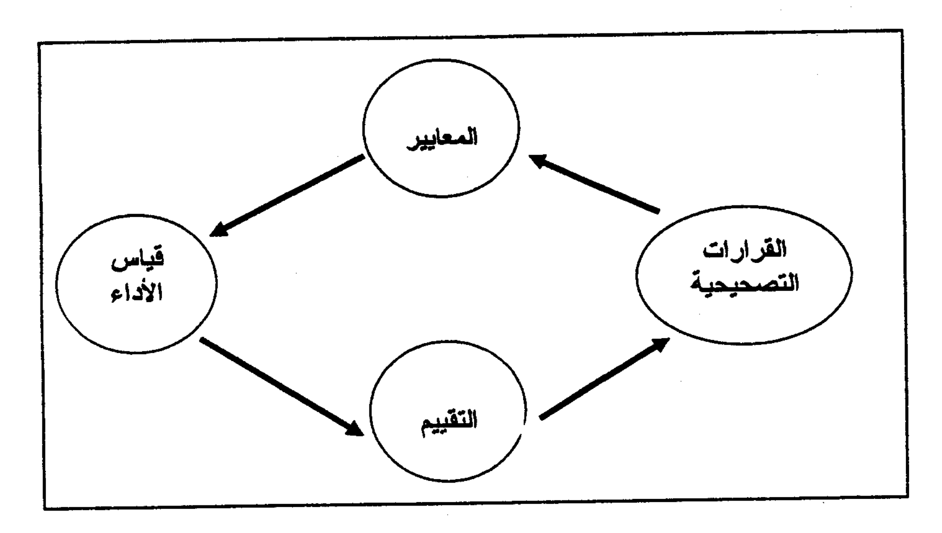
الثالث: إن الرقابة تقييم المدخلات والأداء الجاري حســب الأهــداف والمخطــط والسياسات كمعايير.

الرابع: أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات تصحيحية فورية. ويوضح الشكل التالي تلك العناصر السابقة.

---

[١] د. محمد سويلم – إدارة البنوك والبورصات المالية – ترجع سبق ذكره ص ٢٤٠

عناصر الرقابة



وقد تطور مفهوم الرقابة المالية العامة عبر ثلاث مراحل هي :

١. فقد كانت رقابة خزينة الدولة – الرقابة التفصيلية وهي الشكل التقليدي لأنواع الرقابات المعروفة – تعود العصور الوسطي عندما صدر قانون الحقوق سنة ١٦٨٨م في بريطانيا فقد أوجب مبدأ – لا ضرائب دون تمثيل وموافقة البرلمان وكان ذلك نتيجة للصراع بين الشعوب وممثليه من جهة وتصرفات الملك غير المنضبطة من جهة أخرى، وبتطبيق المبدأ المذكور احتفظ البرلمان بحقه في إقرار جميع النفقات التي ينفقها الملك من انضباطيتها ومراقبتها ومراقبة الخزينة مراقبة دقيقة.

لذا جرى التركيز في المرحلة الأولى لتطور مفهوم الرقابة المالية العامة على الانتظام regularity بشكل محدد وكانت له اهتمامات ضيقة ومحددة تتعلق

بتحديد الحد الأقصى من الإنفاق في الوزارات الحكومية التنفيذية وانتظام هذا الإنفاق واقتصادياته.

٢. وقد أدت الزيادة المضطردة في الإنفاق الحكومي نتيجة لتدخل الدولة المتزايد وتعدد وظائفها واتساع تنظيماتها إلى تحول التركيز في المرحلة الثانية إلى أدوار الأموال العامة حيث بدأ الاهتمام باختيار الطريق الأنسب لتحقيق مهمة محددة ووضع معايير القياس ومعايير لتقييم الأداء.

٣. أما المرحلة الثالثة وبالرغم من أن التركيز على إدارة العمليات المحاسبية لا يزال مرغوبا ومعمولا به في كثير من الأقطار المتقدمة وغالبية الأقطار النامية إلا أن الرقابة المالية دخلت مجالا أوسع حيث أصبح الاهتمام بمسائل أشمل وأعم ترتبط بالأهداف الطويلة المدى والسياسات الحكومية وعلاقتها ببدائل الإنفاق المحددة.

وبعد أن كان هدف الرقابة المالية الأساسي بشكل عام هو تحقيق المسئولية الإدارية أو تنفيذ هذه المسئولية وترجمتها إلى الواقع العملي وغاية ذلك في المؤسسات العامة حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفة التي تكون موضوع المسالة تمهيدا لتحديد المسئولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي، والهدف الأخر توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسئولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

أن غرض الرقابة هذا يعتبر من الأغراض التقليدية لمفهوم الرقابة لذا فقد حصل تطور على الأهداف كما حصل تطور في المفاهيم إذا أصبح الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المستخدمة وفاعلية وكفاية البرامج التي يتم تنفيذها ومدى التزام الإدارة بالقواعد والقوانين والسياسات ومدى صحة الخلافات المالية ودقتها وفاعلية تقارير الإدارة

التي من شأنها أن تكشف الأوضاع المالية ونتائج العمليات الماضية لبرنـامج أو مؤسسة.

ب. <u>تعريف الرقابة الخاصة : المحاسبة القانونية</u>

الرقابة الخاصة بمعناها اللفظي هي التحقيق من صحة الأرقام أو القيود أو الكشوف أما معناها المهني فيقصد بها:

" فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصا دقيقا بحيث يتمكن المدقق من الاقتناع بأن الميزانية تدل دلاله صادقة وعادلة على المركز المالي للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطى صورة مماثلة لنتيجة أعمال المدة المالية وذلـك بنـاء على البيانات والإيضاحات المقدمة للمدقق وطبقا لما جـاء بالـدفاتر مـع أخـذ نصوص القانون العام والقانون الخاص في الاعتبار والتأكد مـن تطبيـق نظـام الضبط الداخلي وإذا لم يقتنع المدقق بصحة المنيزانية وحساب النتيجة فعليـه أن يبين بوضوح أوجه النقص في صورة تحفظات في تقريره.

أهداف الرقابة المالية على البنوك

الباحث في التطور التاريخي لأهداف الرقابة بمعناها المهنـي يسـتطيع أن يلتمس تطورا ملحوظا في هذا الصدد فقد كان ينظر إلى تدقيق الحسابات قديما على إنها وسيلة لاكتشاف الأخطاء والغش والتزوير الموجود بالدفاتر والسـجلات وأن مهمة المراقب قاصرة على تعقيب تلك الأخطاء والغش واكتشافها، ولكن سـرعان ما تغيرت النظرة إلى الرقابة وأهدافها وإلى مهمة المراقب والدور الذي يقوم بـه. ويرجع الفضل في ذلك إلى القضاء الإنكليزي الذي قرر صـراحة فـي بعـض

أحكامه التي أصدرها عام ١٨٩٧م أن الهدف الأساسي للرقابة ليس اكتشاف الأخطاء والغش الموجود بالدفاتر وانه ليس مفروضا في المراقب أن يكون جاسوسا أو بوليسا سريا،أو أن يقوم بعمله وهو يشك في كل ما يقدم إليه أو من معاونوه أو من يقدمون له البيانات التي يطلبها مما لا يصلح له أن يبدأ عمله وفى مخيلته احتواء الدفاتر والسجلات على غش وأخطاء

ولقد لقي هذا التطور في أهداف الرقابة قبولا لدى الكتاب منهم مجمعون على انه ليس من أغراض الرقابة اكتشاف الغش والأخطاء وإنما تظهر نتيجة لقيام المراقب بمهمته وعن طريق غير مباشر.

ومن جهة أخرى فقد كانت النظرة التقليدية لأهداف الرقابة قاصرة على التحقق فقط من الدقة الحسابية للدفاتر والحسابات وما تحتويه من بيانات ويمكن أن يقال بعبارة أخرى أن دور المراقب كلن ينحصر فقط في الرقابة الحسابية الروتينية ومطابقة الميزانية والحسابات الختامية مع الحسابات والدفاتر التي تمسكها المنشأة وليس له أن يبدي رايه في أكثر من ذلك ولكن ما لبثت أهداف الرقابة تطورت وتطور معها بالتالي مهمة المراقب فبعد أن كان المراقب يقف موقفا سلبيا وتقتصر مهمته على مجرد المراجعة الحسابية الروتينية ومطابقة البيانات الموضحة بالميزانية وحساب الأرباح والخسائر لما هو مسجل بالدفاتر والسجلات أصبح لزاما عليه أن يقوم برقابة انتقادية منظمة وأن يصدر حكمه ويكشف عن رأيه الفني المحايد في تقريره عن نتيجة فحصه وان عليه أن يطمئن الطوائف العديدة التي تعتمد على البيانات المحاسبية عن صحة ودقة تلك البيانات ودرجة الاعتماد عليها.

إن هدف الرقابة لم يعد على التأكيد من المطابقة الحسابية للبيانات وهى ناحية شكلية بحته، بل امتدت إلى جوهر ومضمون القوائم المالية بقصد الوصول

إلى رأى فني محايد عن مدى دلالة تلك القوائم المالية المركز المالي للشركة ونتيجة إعمالها من ربح أو خسارة.

وينبغي أن نضيف بهذه المناسبة ما ظهر أخيرا من تطور في أهداف الرقابة الخارجية وبالتالي في مهمة مراقب الحسابات، هذا التطور كان نتيجة منطقية لظهور المؤسسات العامة ذات الطابع الأقتصادى ودخول كثير من الشركات ضمن القطاع العام.

فإن التنظيمات الجديدة قد ألقت عبئا جديدا على مراقبي الحسابات الأمر الذي استلزم معه ضرورة التفكير في تطوير مفهوم الرقابة الخارجية على الحسابات ومقوماتها، حتى تصبح هذه العملية من الدعامات الأساسية للنهضة الاقتصادية.

إن نظام التخطيط الشامل الذي اتخذته الدولة لمواردها المادية والبشرية يتطلب من عملية الرقابة على الحسابات هدفا أسمى من الأهداف التقليدية التي كانت تسعى إلى تحقيقها. أن هذا النظام يتطلب من مراقبي الحسابات أن يكونوا عونا للدولة والقائمين بإدارة المشروعات للوصول إلى أعلى مستوى الكفاية الإنتاجية في استخدام هذه الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية وبالتالي نحو تحقيق أهداف الخطة المرسومة مستهدفا في ذلك مضاعفة الدخل القومي وتنمية الاقتصاد القومي ومن ثم تحقيق الرفاهية لأفراد هذا المجتمع.

إن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات فى ظل المجتمع المتطور يجب أن تهدف إلى مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى ما حققته من أهداف. والتعرف على الأسباب التي عاقت بعض الإدارات أو المشروعات عن الوصول إلى الهدف المرسوم وكذا فإن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات يجب أن تهدف إلى تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها أن هذه العملية يجب أن تسعي

جاهدة إلي معاونة القائمين بإدارة المشروع إلى محور الإسراف في كل نواحي النشاط وبالتالي إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

من هذا العرض الوجيز لأهداف الرقابة وتطويرها تستطيع أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين:-

أولا : أهداف تقليدية.

ثانيا : أهداف حديثة.

أولا: الأهداف التقليدية:

١. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكانية الاعتماد عليها.
٢. الحصول على رأى محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية على مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المنشأة والتي تم تدقيق حساباتها لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالي في نهاية تلك الفترة.
٣. اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.
٤. تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة وما تحدثه زيارات المراقبة المفاجئة من أثر في نفوس الموظفين.

وعلاوة على الأغراض التقليدية أعلاه نجد أن الرقابة تـوفر للمنشـأة المزايـا التالية:

١. يطمئن أصحاب المنشأة – المساهمون في الشركات المساهمة ـ على سـلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة.

٢. يعتمد المديرون على الحسابات التي تتم مراجعتها في تقرير السياسة الإداريـة السليمة للحاضر والمستقبل وعلاوة على ذلك تكشف المراقبة علـى مـواطن الضعف في النظم الإدارية وخاصة نظم المراقبة الداخلية.

٣. يعتمد الغير على الحسابات المنشورة والموقع عليها من المراقب فـي تقريـر المركز المالي للمنشأة، فهي تطمئن الدائنين وحمله السـندات علـى سـلامة استثمار أموالهم. كذلك فإنه في تقديم الحسابات المعتمدة يسهل علـى المنشـأة الحصول على القروض من البنوك وهيئات الأعمال الأخرى.

٤. عند بيع المنشأة يسهل تقدير الشهرة على أساس قدرة المنشـأة علـى تحقيـق الأرباح تلك القدرة التي تستنتج من دراسة اتجاه الإيرادات والمصروفات كمـا توضحها الأرقام الواردة في الحسابات المعتمدة.

٥. يسهل ربط الضريبة إذا غالبا ما يعتمد رجال الضرائب على الحسابات التـي تمت مراجعتها بواسطة أحد المحاسبين الموثوق بهم.

٦. كثيرا ما يقدم المراقب المنشأة خدمات أخرى معتمدة منها تنظـيم السـجلات والدفاتر وأحكام نظم المراقبة الداخلية وتصميم نظم المراقبة الحديثة مثل رقابة الميزانيات التقديرية والتكاليف المعمارية .

كما إن الرقابة المالية في الأجهزة العليا للرقابة تهدف إلى ما يلي:-

١. المساءلة المالية : و يجب أن تتضمن سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل للانحرافات، ومدى اتفاق التصرفات مع القوانين والقواعد السارية المفعول.

٢. المساءلة الإدارية : ويجب أن تختص بالكفاءة والاقتصاد في استخدام الأموال العامة والملكية والأفراد وغيرها من الموارد.

٣. المساءلة عن البرامج : ويجب أن تختص بالبحث عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الحكومية للأهداف المحددة مع مراعاة كل من التكاليف والنتائج.

ونحن انطلاقا من المفهوم الشامل للرقابة العليا (وفى إطار نظرية الإشراف) المتصف بالديناميكية ، فإننا نحدد أهداف الرقابة المالية العليا بما يلي:

١. التحقق من أن الإيرادات قد تمت جبايتها وإيداعها الجهات والحسابات المختصة خلال السنة المالية.

٢. التحقق من أن الإنفاق قد تم وفق ما اعتمد له مسبقا وفى حدود الصلاحيات الممنوحة.

٣. التحقق من أن كل ما يجب قيده خلال السنة المالية قد جرى تسجيله في الحسابات المختصة وبالمبلغ الصحيح.

٤. التأكد من اعتماد جميع القوانين والأنظمة والتعليمات السارية عند إنجازة وتمشية مع نشاطات المنشأة والتأكد من فعالية وجدية هذه القوانين والأنظمة والتعليمات ومن أنها تحقق الهدف المرجو منها.

٥. التأكد من أن المنشأة والأدارة العامة تسير باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لها في قانون تأسيسها وتعديلاتها ونظامها الأساسي بالكفاءة المطلوبة

٦. تنمية السلوك الإنساني ورفع كفاءة الإدارة.

٧. ترشيد الإنجاز وتوجيه العاملين في المنشأة أو الإدارة العامة.

أن بعض هذه الأهداف قد تبدو وكأنها من مهام سلطة الرقابة كما في الأهداف (١، ٢، ٣، ٤) أو إنها من النتائج الحاصلة من قيام سلطة الرقابة بمهامها كما في الأهداف (٥، ٦، ٧). إلا أننا نرى وفي مضمار سعينا للوصول إلي درجة متقدمة من الرقابة العليا وبأسلوب متطور أن نضع ما نصبو إليه من سلطة الرقابة في صورة أهداف ونطلب من هذه السلطة إنجازها بأعلى كفاءة وعلى أن تبقى تلك الأهداف في مجال التطور والشمول بحسب تطور الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا: الأهداف الحديثة للرقابة

١. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها التعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول على الهدف المرسوم.

٢. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدف منها.

٣. تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنه عن طريق محو الإسراف في جميع النشاط.

٤. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

ولكي تستطيع أجهزة التخطيط والرقابة تحقيق عمليات المتابعة والرقابة على المنشآت وبالتالي تحقيق أهدافها، يجب أن تتوافر لديها بيانات على مدى تنفيذ تلك المنشآت للبرامج أول بأول. وأن تكون قادرة على تحليلها والاستفادة منها وأن تكون لها سلطة اتخاذ القرارات بما يمكن من تذليل أي صعوبات تعترض عملية التنفيذ، وأن تكون على اتصال وثيق بكافة الأجهزة التنفيذية في الدولة وتستعين أجهزة التخطيط والرقابة بعدد من المؤشرات المحاسبية للتعرف على مدى التنفيذ وقياس كفاية الوحدات وذلك باستخدام عدة معايير وأنماط محددة مسبقا للحكم على كفاية أوجه النشاط وعلى النتائج النهائية المستهدفة .

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تزداد فاعلية جهاز الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية بحيث يضطلع بمهمته العادية التي تتلخص بالرقابة المالية التي تهدف إلى التأكد من إتباع قواعد العمل المحددة لغرض المحافظة على حسن الاستخدام الأقتصادى بأموال الشركة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو ضياع.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهى: وضع المعايير، قياس الأداء، وتصحيح الانحرافات، وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات، الخ[1]

.

(1) D. Schwartz, Introduction to Management, (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc, 1980), pp 557-585 H. Koontz, op. cit., 641-644

أولا: وضع المعايير :

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. ومع ذلك نظرا لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظـرا لأن المـديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه. والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطـة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطى المديرون الإشارات التي توضح لهـم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط. وتحتـاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنـتج، الأربـاح المكتسـبة، المصـاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عـدد شـكاوى العمـلاء، ونسـبة الغيـاب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين :معايير كمية ومعايير نوعية.

١. المعايير الكمية :

وهى المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصـورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ونناقش فيما يلي بعض المعايير الكمية:

- **معايير الوقت :**

فقد تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومن أمثلة هذه المعايير : متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الآلة الكاتبـة يجـب أن

يكون ثمانية دقائق، كل موظف سوف يعمل ½ ٣٧ ساعة في الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل. والمقابلة التي تعقدها لجنة اختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف لكل عامل.

- **معايير التكلفة :**

وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين ومن أمثلة معايير التكلفة: تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون ٥٠ جنيها، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون ١٦ جنيها. وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون ٨٠٠ درهم في الشهر.

- **معايير الإيراد:**

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة، ومن أمثلة معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها ١٠٠٠٠ جنيها في الشهر، حجم المبيعات في المشروع يجب أن يكون ٨٠,٠٠٠ جنيه كل ثلاثة شهور. المبيعات من المنتج أيجب أن تحقق أيراد قدره ٢٥,٠٠٠ جنيها في السنة الأولى. الإيراد المتحصل من راكب سيارة الأجرة يجب أن يكون ١/٢ جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون ٥٠٠ جنيه.

- **البيانات التاريخية:**

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأساس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي ١٠٠ ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفيضه بنسبة معينة في ضوء ظروف المستقبل.

- **حصة السوق:**

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلى التي يمكن أن تحصل عليها. فمثلا قد تهدف شركة سيارات رئيسية إلى الحصول على ٢٠% من كل الوحدات المباعة في السوق، أو تعمل شركة للمياه الغازية على تحقيق حصة تبلغ ٣٥% من كل المنتجات المماثلة التي تباع في السوق.

- **الإنتاجية:**

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم، أسبوع، أو أي فترة زمنية أخرى، ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها في صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل في كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة في الوردية الواحدة، أو الفاقد أو التالف لكل آلة في الوردية الواحدة. وتعتبر الإنتاجية عن مدى فاعلية العمليات التشغيلية. فالإنتاجية هي المعيار أو مستوى الأداء المطلوب. وهناك العديد من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند

تحديد مستوى الإنتاجية منها الأداء في الماضي ، درجة الميكنة أو الأوتوماتيكية، تدريب العاملين. والمعايير في المشروعات المماثلة، وتلعب القدرة على التميز عادة دورا في وضع معايير أو مساويات الإنتاجية.

- **العائد على الاستثمار:**

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للربح إلى رأس المال المستثمر. فإذا كان إجمالي الدخل الصافي للمشروع ٢ مليون جنيه أو رأس المال للمستثمر ١٠ مليون جنيها.

فإذن فالعائد على الاستثمار = ٢ مليون جنيه / ١٠ مليون جنيه × ١٠٠ = ٢٠%

ويفيد استخدام العائد على الاستثمار كمعيار يدفع المديرين إلى التركيز على المجالات الرئيسية التي لها تأثير مباشر على ربحية العمليات مثل تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، مصاريف الفوائد، تكاليف المبيعات، وهذه المعيار أفضل من معيار حصة السوق حيث يمكن أن يكون للمشروع حصة كبيرة من السوق ومع ذلك يعمل بخسارة. ويفيد معيار العائد على الاستثمار أيضا فى دفع المديرين لفحص كل أوجه نشاط المشروع من معدلات دوران العمل، المبيعات، رأس المال العامل، مستوى المخزون، رأس المال المستثمر، تكاليف الإنتاج والمبيعات والنقل. فلكل هذه الأنشطة تأثير على ربحية المشروع، وبالتالي تساعد على تحديد نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر.

- **والربحية:**

بينما يبين العائد على الاستثمار نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية ويطلق عليها أيضا العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الربح الصافي إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحا صافية قدرها ٥ مليون جنيه على مبيعات قيمتها ٥٠ مليون جنيه فإن معدل الربحية

= ٥ مليون جنيه / ٥٠ مليون × ١٠٠ = ١٠%

ومعايير الربحية قد تتحدد على أساس الخبرة الماضية، ربحية المشروعات المماثلة في الصناعة، أو على التقدير الشخصي. ويفيد معدل الربحية كمرشد للعمليات الرقابية فإذا كان معدل الربحية فى المشروع أقل من المعيار المناسب أو المطلوب فيجب اتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف.

- **معايير الأفراد:**

وتبين مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل معدل دوران العمل والحوادث والغياب والمقترحات التي يقدمها الفرد.

٢. المعايير النوعية :

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، والأوزون، النسب، النقود، وغيرها من المقاييس الرقمية. والمعايير النوعية هي معايير شخصية. ومثال ذلك يتوقع من كل

العاملين أن يكنوا الولاء المشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفى كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى أخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم أراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها. ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث.ويميل الناس على التفكير فى أن المشروع الذي يتميز بأعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن المشروعات. ففي بعض الحالات يكون هذا التفكير صحيحا، ويكون هناك استثناءات في الحياة العملية تجعل هذا التقييم غير مفيد. فمثلا يتساءل عادة المديرون " ما هو المستوى العام لجودة المنتج أو الخدمة الذي يجب أن نلتزم به؟" فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخل فى مجال إنتاج الحلوى وتري الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوي للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط وعدم التركيز على قيمة الحلوي الغذائية ، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر. فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوى متوسط أو منخفض من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الاهتمام النسبي بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة فى هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية جدا. وفى كل من الشركتين فإن المعيار الكلى للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى فى أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع . وذلك حسبما يتضح من الجدول التالي :-

المعيار (مستوى الجودة)	الشركة أ	الشركة ب
جودة السكر، الزيت، والعناصر الأخرى	متوسط إلى منخفض	عال إلى عال جدا
العمليات الإنتاجية	عادية	مركبة، مرتفعة نسبيا
التغليف	منخفض المستوى	مرتفع المستوى
مواصفات الإنتاج	مواصفات منخفضة تلبية الحد الأدنى من المعايير الصحية المقررة بالقانون	مختارة على درجة عالية الالتزام بمعايير تفوق الحد الأدنى

وضع معايير مختلفة لكل من الشركتين

فلا يمكن للشركة (أ) التي تسوق إنتاجها في السوق الكبير أن تضع معاييرا عالية لمكونات المنتج، مما يؤدى إلى رفع السعر وعدم إقبال المستهلك عليه. والعكس بالنسبة للشركة (ب) حيث أن إنتاج حلوى بمواصفات منخفضة سوف يفشل في تحقيق أهدافها.

وهناك بعض العوامل التي يجب على إدارة أي مشروع أن تضعها فى اعتبارها عند اتخاذ قرار حول المعيار الكلى لمنتجاتها ومن هذه العوامل ما يلي:

- **عوامل الطلب:**

يجب عى الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلى للسوق. وما هي الكمية المحتمل أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة.

- **عوامل المنافسة:**

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذي يبدو أكثر حساسية فى مواجهة المستهلكين.

- **عوامل الموارد:**

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع، ومعرفة مستوى الخبرة، وكمية النقود المتاحة، ومدى التسهيلات الإنتاجية، ومستوى قنوات التوزيع.

- **عوامل التكلفة:**

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة. ويجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا وفى المشروعات الكبيرة عادة ما تفضل الإدارة تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة تحت ماركات مختلفة.

وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية:

١. وضع المعايير عند مستويات مناسبة:

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس. وهى تستخدم هنا لتعنى المستوى المقبول الممكن الوصول إليه فى ضوء الظروف المتاحة. فإذا وضع أداء العمل بصورة منخفضة فيعنى ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية. وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدى إلى الأخطاء، وإحباط العاملين ، ومشاكل أخرى. وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كسب قبولها. وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط فى وضع المعايير واقعية للإنتاج. فالفهم الواضح لطبيعة العمل شرط أساسي لوضع المعايير فمثلا عند وضع معيار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على:

- مقدار الخبرة والتدريب الذي حصل عليه العامل.
- السرعة والدقة ومدى الاعتماد على الآلة.
- الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل. وإذا تمكنت الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التي يمكن الوصول إليها، فإن الشكاوى ستنخفض وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية.

٢. اختيار عدد مقبول من المعايير:

يوجه النقد غالبا إلى المعايير لأنها تتطلب عملا أضافيا. فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعنى مزيدا من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة. وفى كثير من الأحوال، فإن وجود عدد كبير ومختلف من المعايير يؤدى فعلا إلى ضياع وقت المدير وخلق نوع من المقاومة لديه.

٣. عدم فرض المعايير على الأفراد:

لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقا. فالمشاركة فى وضع المعايير تعتبر احد الوسائل الهامة التي تؤدى إلى قبول الأفراد لهذه المعايير. ومثال ذلك إشراك رجال البيع فى وضع حجم المبيعات المتوقع من كل منهم (معيار الأداء).

٤. توضيح المعايير للأفراد بدقة:

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم، أو عما إذا كان الذي يؤدونه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا. ومعنى ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه، وإخباره بصفة دورية بمدى مطابقة أدائه للمعيار المطلوب.

٥. شرح أسباب وضع المعايير:

يكون الأفراد أكثر استعدادا لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها. فمثلا إذا فرضت الإدارة معايير أعلى للعمل (كإنتاج عدد ١٢ وحدة في الساعة بدلا من عدد ٩٦ وحدات) بدون شرح أسباب هذه الزيادة، فإن ذلك سيؤدى حتما إلى عدم الرضا والمقاومة من العاملين. وبالعكس إذا تم إفهام العاملين إن هذه الزيادة ضرورية بسبب ما حققته الشركة من خسارة فى الفترة السابقة مثلا، فإن المعايير الجديدة ستكون مقبولة بصورة اكبر.

٦. تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة فى أداء أعلى من المستوى المطلوب.

٧. تعديل المعايير عند الحاجة:

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصفة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية. فمثلا تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وشراء ألآت حديثة، وزيادة خبرة العامل تؤدى إلى رفع معدلات الأداء.

ثانيا قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري ـ فمعيار الأداء الذي يتم وضعه فى الخطوة الأولى لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة

ومقداره ١٠ جنيه، فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرصنا أن التكلفة الفعلية ١٢ جنيها، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد انحرافا قدره ٢ جنيها وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحا (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

ومن ناحية المثالية، يجب أن توضح المعايير لكل أنشطة المشروع. وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. ومن ذلك فمن الناحية العلمية، فإنه يستحيل اقتصاديا أن نقيس أداء كل شيء في المشروع والا كانت تكاليف الرقابة اكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها. ولذلك تقتصر الأداة على اختيار نقط رقابية استراتيجية لقياس أداء ا لأنشطة الضرورية في المشروع ومن أمثلة الرقابة الاستراتيجية: الدخل، التكاليف، المحزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

هذا يلاحظ أن تقيم الأداء ينبغي أن يكشف عن ثلاثة أبعاد أيضا رئيسية وهى:

- **مدى الفاعلية:**

والتي تتصرف إلى مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة سلفا، وإذا لم تكن الأهداف محددة بشكل كمي يمكن قياسه، فإن اجراء تحديد مدى الفاعلية ينصرف إلى تحرى مدى انسجام النتائج المحققة مع الهدف العام للمنظمة، والدور المسند إليها، وبذلك يستند التقييم إلى أساس نوعى أو كيفي وليس كمي أو قيمي.

- **مدى الكفاءة:**

وذلك بتحليل الجانب الوظيفي في المنظمة من حيث مدى كفاءة استخدام المــوارد المتاحة لها بمقارنة المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعة سلفا.

- **مدى التطور:**

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على اســتيعاب منجــزات العلــم الحديث، سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية، ويتم ذلك بفحص النظم والطرق والأساليب التقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة، ومدى معاصــرتها للتطــورات والمستحدثات الجديدة ، ومدى القدرة على هضم واستيعاب الجديد باستمرار.

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفــة مثــل أدوات قياس الهندسية والعينات، سجلات الأداء، الملاحظة، ومستوى القبول.

- **أدوات القياس الهندسية:**

وقد تطورت العديد من الأدوات الميكانيكية، والالكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية. كما امتدت هــذه الأدوات لمراقبة السلوك الإنساني مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة وأجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

- **العينات :**

يهدف عادة أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة. وفي المشروعات الكبيرة تختص إدارة أو قسم منفصل لمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية، الألبان ومشتقات البترول. وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد ويراعى في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة وتحديد عدد العينات، والفترات التي تمر بين كل عينة وأخرى وكيفية أخذها. فيجب أن تمثل العينة المجتمع الذي أخذت منه تمثيلا كافيا، وكلما ذات حجم العينات كلما قل احتمال الخطأ، إلا أن زيادة حجم العينات يؤدى في نفس الوقت إلى زيادة التكاليف، ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.

- **سجلات الأداء:**

وتحتوى عادة على البيانات الخاصة التي تم تسجيلها عن الأداء أوالانتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، أرقام المبيعات، وأوامر الشراء والبيع. وباستخدام البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكن اكتشاف الانحراف بسهولة.

- **الملاحظة الشخصية:**

ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعة . وتنقسم الملاحظات الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية على أساس يومي ويقوم بها مسؤولو الإدارة المباشرة. فيعتبر من روتين

العمل ملاحظة المشرف لأداء العمال وحل المشاكل الصغيرة التي تقابلهم في موقع العمل. وقد يلجا رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف التي تستدعى النزول إلى موقع العمل للتأكد مثلا من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلا أثناء العمل. فقد يقوم المدير العام بزيارة أحد متاجر التجزئة التابعة له لملاحظة كيفية التعامل مع المستهلكين وأسلوب عرض المنتجات وغيرها من العوامل. ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، وبالتالي قد لا يؤدى إلى اكتشاف الأخطاء. فقد يكون عقل المشرف إثناء مروره على العمال مشغولا بمشاكل أخرى تقيد من قدرته على الملاحظة.

أما **الملاحظة الرسمية** فتهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري. فالملاحظة الرسمية هي ملاحظة مخططة مسبقا لتكون وسيلة لقياس الأداء ويجب على الشخص الذي يقوم بالملاحظة تركيز كل انتباه على العامل أو النشاط محل القياس. ويستحيل بالطبع إتباع أسلوب الملاحظة الرسمية في كل وظائف المشروع، ولذلك يقتصر إتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة والأمن . وتتم الملاحظة الرسمية في مواعيد محددة سلفا أو من طريق الزيارات المفاجئة. فإذا عرف الأفراد مواعيد جدول الزيارات تبعا فقد يؤدي ذلك إلي تحسين الإداء بصورة أفضل قبل الزيارة وخلالها فقط مما يجعل القياس غير صحيح إلى حد ما. أما الزيارات المفاجئة فإنها تعطى مؤشرا طبيعيا عن مستوى الأداء.

- **مستوى الرضا:**

تأتى الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من تعليقات العاملين والمستهلكين وغيرهم الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلا المدح الذي يوجه المستهلك لرجل البيع يعتبر مؤشرا للأداء الجيد للأخر، والشكوى من رجل البيع تفيد العكس. وإذا كانت شكوى العاملين مركزة على أن ظروف العمل غير أمنه، أو أن هناك تفرقة في المعادلة من المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يؤدون نصيبهم من العمل فمعنى ذلك أن بعض معايير الأداء لم يتم تطبيقاتها كما يجب. وإذا كثرت شكوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج، فيعنى ذلك أن جودة المنتج اقل من المستوى أو المعيار المطلوب. ولذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالشكاوى باعتبارها أعراضا تخفى بعض أشكال الأداء غير المرغوب فيه لأنه أقل من الأداء المعياري. وقد تلجا الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد بين الأفراد أو العملاء وغيرهم. وينتقد البعض استقصاء الاتجاهات أو الأداء على أساس عدم كفاءة بعض الأفراد الموجه إليهم الاستقصاء أو بسبب تحيزهم الشخصي في الإجابة.

وبصفة عامة فإن أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت العوامل التالية:

- **التكاليف :**

فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة منه. ومثال ذلك التقارير المطلوبة من الأفراد عن الأداء ولا يقرؤها أو يستخدمها أحد، أو شراء آلة حديثة غالية الثمن لقياس أداء واكتشاف انحراف أنشطة غير هامة.

- **الوقت:**

فالتأخير في قياس الأداء يؤدى إلى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها. فمثلا إذا كان هناك كمية من المنتجات لم يتم بيعها كما هو مخطط لها كلما أدرك المسئول بوجود المشكلة مبكرا أو كلما أمكن تدارك الوقت بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **الدقة:**

فعدم الدقة في قياس الأداء يؤدى إلى أخطاء في الإجراءات التصحيحية. وعادة فأداء بعض الأنشطة يمكن قياسه بدقة عن طريق الآلات وغيرها من الأدوات. ولكن عندما يقتصر قياس الأداء على الملاحظة فقط ينتج عنه بعض الأخطاء إذا لم تستخدم العناية الزائدة.

- **التنظيم:**

بقدر الأمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها وتوزيعها بصورة منظمة. ومن المفروض أن المعلومات لا تطلب أكثر من مرة من الفرد المختص. وقد ساعد استخدام المشروعات للحاسب الألكتروني، في الحصول على المعلومات المطلوبة بكمية كبيرة وتحليلها وتوصيلها من خلال تصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية.

ثالثا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهى الخطوات الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزء كبيرا من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء اتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آله أو أعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن تصحيح الانحرافات اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحا، أو محاولة ضغط التكاليف في فترات التضخم . وتأخذ هذه الإجراءات عادة فترات طويلة قد تمتد على عدة سنوات. وقد يكون تصحيح المشكلة أكثر صعوبة من اكتشافها. فمن السهل اكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي أقل من التقديري (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانية ، ولكن تصحيح هذه الانحرافات غالبا ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحيه. فالقاعدة وهى أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الأجراء التصحيحى في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائب التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراءا تصحيحيا فى حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات- وهى شكل أخر من الخطط- قد تتضمن أيضا إجراءات تصحيحية فمثلا قد تقرر السياسة الأتي " عندما يتجاوز العميل تسعين يوما في سداد مديونياته، ولا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفى هذه الحالة فإن جزءا من الأجزاء التصحيحي

مكتوب في السياسة " عدم السماح بائتمان اضافي وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة " مراجعة الملف وبالرغم من ملائمة وبساطة كتابة الإجراءات التصحيحية أثناء أعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائما دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالبا ما تكتب الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط ، فإنها يجب إن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائما دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالبا ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضى للعامل. وأحيانا تفصل الإجراءات التصحيحية في الخطط لمواجهة حالات الطوارىء، حتى ولو كان احتمال حدوثها ضئيلا مثل إجراءات الأمن الواجب إتباعها عند حدوث حريق.

ومعظم الإجراءات التصحيحية المكتوبة مسبقا تتخذ بمعرفة المستويات الأدنى للإدارة. أما المستويات الأعلى فتستخدم التقدير عند اتخاذ الإجراء التصحيحى. والتقدير يعنى أن هناك بدائل متاحة أمام المدير يجب وضعها في الاعتبار قبل اتخاذ الأجراء المناسب. فمثلا قد تنخفض الإيرادات أقل من المستوى المطلوب أو تزيد تكاليف الإنتاج عن المعيار المطلوب. وعادة لا يوجد في ظل هذه الحالات إجراءات واضحة أو محددة سلفا يمكن للمدير اتخاذها لحل المشكلة فيجب على المدير الاعتماد على الخبرة، والملاحظة، وأراء الآخرين، والشعور بالموقف لتطوير الأجراء التصحيحى بالمناسب. وتسمح عملية التقدير للمدير بدرجة كافية من المرونة وحرية العمل قد تشعره بتحدي العمل، ولكن تتضمن أيضا درجة أكبر من المخاطرة. ويتضمن الجدول التالي أمثلة مبسطة من الإجراءات التصحيحية المحتملة في حالة اكتشاف انحراف ما نتيجة للمقارنة بين المعياري والأداء الفعلي.

المعيار	قياس الأداء الفعلي	أمثلة للإجراءات التصحيحية المحتملة
تحقيق ربح صافى قدرة ١٥% على المبيعات في السنة المالية	عدم تحقيق أي ربح	- استبدال المديرين المسئولين - تعديل فى خطوط الإنتاج - إعادة تسعير المنتجات
يجب أن ينتج العامل ثمانية وحدات فى اليوم	أنتج أحد العمال ستة وحدات فقط فى اليوم	- إعطاء العامل المزيد من التدريب - تخفيض المعيار المطلوب - إنهاء خدمة العامل - نقله إلى وظيفة أخرى - تغيير الآلة التي يعمل عليها
يجب أن لا يزيد مستوى المخزون عن ١٠٠ وحدة في نهاية الشهر	وصول المستوى المخزون إلى عدد ١٩٠ وحدة	- عمل تخفيضات خاصة لتحريك الوحدات الفائضة. - إرشاد المدير لكيفية تجنب المشكلة فى المستقبل - تخفيض الأسعار - زيادة الترويج - نقل المدير
يجب إكمال ٦٠% من المشروع في خلال تسعين يوما	تم إكمال ٤٦% من المشروع فقط بعد تسعين يوما	- تشغيل العمال وقتا إضافيا - إذا كانت المشكلة مع الموردين يتم مناقشة المشكلة معهم - إذا كانت المشكلة فى علاقات العمل يبحث عن حل لها. - إعادة النظر فى المعيار الموضوع أصلا - تعيين مدير جديد للمشروع

أمثلة للإجراءات التصحيحية

وهنا يجب التنبه على أنه بدون الأجراء التصحيحى تصبح وظيفة الرقابة غير كاملة. فليس هناك فائدة من وضع المعايير وقياس الأداء إذا لم يتخذ الأجراء التصحيحى لمعالجة الانحراف الناتج من عدم مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعة سلفا، كما يجب على المدير قبل اتخاذ الإجراء التصحيحى أن يتعامل مع المشكلة الحقيقية وليس مع المشكلة الظاهرة. فقد يكتشف مدير التسويق انخفاضا فى رقم المبيعات الفعلية عن المبيعات المقدرة فى الخطة. وقد يستنتج المدير أن السبب فى انخفاض المبيعات يرجع إلى وجود المنتجات المنافسة فى السوق (المشكلة الظاهرة). ولكن بمزيد من البحث والتحليل قد يكتشف أن المشكلة الحقيقية هي فى سوء منافذ التوزيع، عدم فاعلية وسائل الترويج، أو التسعير غير المناسب للمنتجات. ويظهر الجدول التالي بعض الأمثلة للمشاكل الظاهرة والمشاكل الحقيقية. والمفروض أن الأجراء التصحيحى يتخذ لمواجهة المشكلة الحقيقية.

موقف المشكلة	التحليل الظاهري للمشكلة	التحليل المتعمق للمشكلة
انخفاض الإنتاج عن المعدل المطلوب	كل العمال	وجود نسبة عالية من الرطوبة تسبب الإجهاد السريع للعمال.
عدم ممارسة المدير لعمله بكفاءة	عدم صلاحية المدير لهذا النوع من العمل	لم يفرض المدير السلطة الكافية لممارسة عمله بكفاءة
خلق اتحاد العمال مشاكل للإدارة	عدم تعاون قادة الإتحاد مع المديرين	لا يسعى المديرون إلى خلق مناخ العمل المناسب

التحليل المتعمق للكشف عن المشكلة الحقيقية

ومن الأخطاء الشائعة فى الإدارة، عدم قيام المدير باتخاذ الإجراء التصحيحى فى الوقت المناسب بعد اكتشافه وجود انحراف ما. فأداء العامل أقل من المستوى المطلوب منذ فترة، ولكن لا شيء يتخذ لتصحيح الوضع. والآلة قديمة وغير مستعمله ومتروكة فى المخزون منذ سنوات وتأخذ حيزا وتتكلف تأمينيا، ولكن لا يبذل أي جهد للتخلص منها. وقد يكون أمام المدير العديد من بدائل الحلول ولكنه يجد صعوبة فى اختيار احدهم. ويترك المشكلة على أمل أن تحل بمرور الوقت. فالعامل ذو الأداء المنخفض قد يترك العمل أو يحال إلى المعاش أو يتوفى. أو أن احتمال التحسن فى الأحوال الاقتصادية سوف يؤدى إلى زيادة المبيعات فى المستقبل. وقد تقف العلاقات الإنسانية عقبة فى سبيل اتخاذ الأجراء التصحيحى فى الوقت المناسب. فقد يتضح من فحص المشكلة أن الحل الوحيد هو إنهاء خدمة العامل، ومع ذلك يجد المدير صعوبة كبيرة فى اتخاذ مثل هذا الأجراء.

وقد يرجع السبب فى عدم اتخاذ الأجراء التصحيحى هو عدم توافر الموارد.[1] ولكن لا يجب أن يمنع هذا القيد المديرين من بذل الجهد وإيجاد الحلول فى ضوء الموارد المتاحة بقدر الإمكان. ويوجد أيضا العديد من القيود التي يجب على المدير التفاعل معها عند محاولته اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل القيود المفروضة عليه من العملاء، المنافسين، المجتمع، اتحاد العمال، سياسات المشروع وإجراءاته وقواعده، النقود، والأفراد .

[1] N. Wiener, Cybernetics: Communication in the Animal and Machine, In H, Koonz, op.cit.,p.643

إجراءات عامة للرقابة المالية .

١. الإطلاع على سجل اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الاستشارية والتأكد من انتظامها واخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود.

٢. دراسة البريد السري والإطلاع على القضايا الحقيقية.

٣. الإطلاع على :

أ. سجل الرهونات والالتزامات.

ب. الاتفاقات.

ج. محاضر اللجان الإدارية الأخرى.

٤. طلب كافة تقارير التدقيق الداخلي وفحصها.

٥. الإطلاع على كافة العقود التي أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوافر الصلاحيات للتعاقد.

٦. طلب تحاليل الأصول والخصوم والاعتماد على تقارير المحاسبية بالنسبة للإيرادات والمصروفات.

٧. الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائي ومصدق.

٨. طلب شهادة تأييد شامله حسب النموذج المطلوب.

٩. الإطلاع على كافة السجلات التنظيمية التي تعدها الحسابات لأغراضها.

١٠. تدقيق حساب المشغولات الداخلية تدقيقا حسابيا ومستنديا.

١١. التحقق من أحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية والغير عادية والتحقيق من جدية الإنفاق.

١٢. التحقق من الاستمرار بإتباع الأسس والمبادىء المحاسبية المقررة.

١٣. التحقق من الفصل بين النفقات والأعباء العادية المرتبطة بالنشاط التجاري العادي وبين النفقات العرضية والتي تخص سنوات سابقة.

١٤. مقابلة الملاك المصدق للموظفين والعمال ومقارنة بأخر قائمة راتب.

١٥. التأكد على مقارنة مصروفات القرطاسية والأدوية وقوائم جرد بضاعة تامة الصنع للسنة الحالية مع سنتين سابقة.

١٦. تدقيق معادلة الإنتاج بالاعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية، مبيعات السنة الحالية، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.

١٧. تدقيق الأجازات الاعتيادية للعمال والموظفين بالاعتماد على تقارير الحاسبة والسجلات الموجودة فى الإدارة.

١٨. التحليل المالي للبيانات الختامية كما انه من الممكن تحليل كل الأمور التى ترد فى استثمار قيد المنسب عن طريق تقرير أعده الحاسبة.

١٩. ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها.

٢٠. ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لإستأجار الدور الخاصة من قبل المنشآت لاسكان منتسبيها فى المشاريع الجديدة.

٢١. القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات فأي المنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرهما ومدى الاستفادة منها فى السيطرة والتخطيط.

٢٢. ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشأة الصناعية والاقتصادية.

٢٣. متابعة الطلبيات المستوردة بطريقة الجـو والإجـراءات المتخـذة بشـأن إخراجها والتحري عن أسباب طلبها بهذا الطريق.

٢٤. طلب الملف الخاص بالإجراءات التحقيق التى قامت بها المنشأة كحـالات الاختلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى التزام المنشأة بقانون النظـام المحاسبي الموحد.

٢٥. ملاحظة قيام خريجي الكليات من ذوى والاختصاص بأعمال تـتلاءم مـع تحصيلهم العملي.

٢٦. الإشارة إلى أية إجراءات غير سليمة فى استغلال الموارد الاقتصادية فـى المنشأة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج، دراسة أسبابها ونعرضها على المسئولين فى المنشأة للتوصل إلى اقتراحـات علمية لمعالجتها مع دراسة التقارير التى تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها.

٢٧. إجراء دراسة دقيقة للدوافع والمبررات التى تستند عليها المنشأة فـى فـتح الفروع الجديدة ودراسة إمكانية الاعتماد على الوكلاء أو فـروع المنشـآت الأخرى كأسلوب ومدى متابعتها وتنفيذها.

٢٨. دراسة قيام حالات المنشأة باستيراد المكائن والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدى إلى بقائها دون الإيتفادة منها .

٢٩. أسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشات التى أنشئت على ضوء أوضاع قانونية أنفقت الحاجة لبقائها

٣٠. يراعى ضرورة تقييم مدى اسـتغلال المنشـأة التـى تمتلـك الحسـابات الإلكترونية لطاقات تلك الحسابات وفيما إذا تم وضع برنامج زمني لبرمجـة

الأعمال التى يمكن تنفيذها بواسطة الحاسبة ومدى الالتزام به من جهة وفيما إذا ما زالت بعض الأعمال اليدوية تمارس إلى جانب البعض الأخــر الــذي جرى مكننته من جهة أخرى.

٣١. الاستفادة من دراسة الجدوى الاقتصادية أن وجدت وذلك للوقــوف علــى نسب التلف وغيرها من المؤشرات التى تساعد على تقييم الأداء من خــلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو منتج وبالتالي تشخيص أســباب القصور فى أي من التخطيط ، الإنتاج، الدراسة الأولية.

٣٢. ملاحظة مدى جدية أعداد الميزانيات التقديرية والإطــلاع علــى النمــاذج الواردة فى النظام المحاسبي الموحد.

٣٣. تقسيم دور المؤسسات فى إسداء التوجيهات وتقديم المســاعدات للمنشــآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقدمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بــدورها الفعال لمراقبة تحقيق الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين فى المنشآت التابعة لها.

٣٤. الوقوف على تولى اللجان النهوض بالمهام المطلوبة منها وفق برامج زمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بقصد التسويق والتهرب من المسئولية.

٣٥. دراسة نظام متابعة الكتب الواردة للمنشأ وكيفية الإجابة عليهــا أو اتخــاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد فــى هــذا المجال.

٣٦. تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بأعمال اليومية وتأخير تقديم المعلومــات أو أية سلبيات أخرى والإشارة إلى زيادة الموظفين بإنجازها ودراسة مــدى التغيير فى كادر الحسابات عند استعمال الحاسبة الالكترونية لأول مرة.

٣٧. الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنيـــة أو اقتصاد إعمالها على تدقيق تسجيل صـــحة التســـجيل فـــى الســـجلات دون التطرف إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القـــرارات الإداريـــة التى يترتب عليها أنفاق مالي.

متطلبات الرقابة الفعالة[1]:

١. **يجب أن تعكس الرقابة الخطط والمراكز:** فكـــل خطـــة لهـــا مواصـــفاتها وخصائصها. ويحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هـــذه الخطط حتى يمكن مراقبتها بالأسلوب المناسب. وكذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع المراكز الوظيفية فأسلوب الرقابة بالنسبة لنائب مـــدير الإنتاج لن يكون مناسبا لملاحظ العمال. ورقابة إدارة المبيعات تختلف عن رقابة إدارة التمويل أو إدارة المشتريات. فـــبعض وســـائل الرقابـــة مثـــل الميزانية، معايير التكلفة، الوقت، والنسب المالية قد يكون لها تطبيق عـــام فى مختلف المواقف. ومع ذلك يجب ملاحظة عدم افتراض أن أيا من هذه الأساليب يمكن تطبيقها بالكامل فى أي من هذه المواقف.

٢. **يجب أن تعكس الرقابة الشخصية كل مدير ومسئوليته:** فيجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع شخصيات كل مدير على حدة. فـــالمفروض أن نظـــام الرقابة والمعلومات يهدف إلى مساعدة المدير فى تنفيذ وظائف الرقابة. فإذا كانت معلومات الرقابة من ذلك النوع الذي لا يستطيع المدير تفهمه، فأنهـــا تكون غير مفيدة. فمثلا بعض الأفراد مثل المحاسبين والأخصائيين يفضلون أن تظهر معلوماتهم فى صورة جداول معقدة للبيانات أو إشكال متعددة من

[1] د. سمير أحمد عسكر – مرجع سبق ذكره ص ٤١٧-٤١٨

النتائج المطبوعة للحاسب الإلكتروني, والبعض الأخر يفضل المعلومات فى شكل خرائط ورسوم بيانية أو فى صورة معادلات رياضية، ومن المهم أن تعد المعلومات بالصورة التى يفهمها المدير حتى يستطيع استيعابها.

٣. **يجب أن تظهر الرقابة الاستثناءات والنقـاط الحرجـة** فـالتركيز علـى الاستثناءات والانحرافات عن المعايير، تسمح للمـديرين بتتبـع وكشـف الأشياء التى يجب أن يواجهوا جهودهم إليها. فـبعض الانحرافـات عـن المعايير قد تبدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الاستثناءات الكبيرة . فمثلا عند تركيز المدير على معالجة الانحراف الناتج من زيـادة تكـاليف العمالة عن المعدل المطلوب بـ ٥ % أكثر من اهتمـام بزيـادة تكـاليف العمالة الطوابع البريدية بـ٢٠% ومبدأ الرقابة بالاستثناء يتطلب بالضرورة من المدير التركيز على النقاط الحرجة فى تقييم الأداء.

٤. **يجب أن تكون الرقابة موضـوعية:** فعندما تكون الرقابة شخصـية فـإن شخصية المدير أو المرؤوس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصـورة غيـر مرغوب فيها. ولذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية والدقة والمعيار الموضوعي. والمعيار الموضوعي قد يكون فى صورة كمية أو نوعية وفى كلتا الحالتين يجب أن يحدد بدقة.

٥. **يجب أن تكون الرقابة مرنة:** يجب أن يتضمن نظـام الرقابـة عناصـر المرونة التى تسمح بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم مـن حـدوث بعض الانحرافات الناتجة من الفشل فى توقع التغيرات المستقبلية

٦. **يجب أن تكون الرقابة اقتصادية :** أي أن الرقابة يجب أن تستحق تكاليفها، أو أن الفائدة التى تعود منها أكثر من تكاليفها. ومن الناحية العمليـة يجـد المدير صعوبة فى تحديد نظام الرقابة الأمثل وما هي تكاليفه. ففائدة الرقابة

تختلف حسب أهمية النشاط وحجم العمليات، والمصروفات التى قد يتحملها المشروع فى حالة غياب الرقابة، والمساهمة التى يستطيع نظام الرقابة تقديمها.

٧. **يجب أن تؤدى الرقابة إلى تصحيح الانحرافات:** فالنظام الرقابي الملائم هو الذي يكشف عن الانحراف والمسئول عنه، وتأكيد أن بعض الإجراءات التصحيحية سوف تتخذ.

متطلبات أعداد الحسابات الختامية :

الخطوات التى يجب على المحاسب القيام بها ليصبح فى وضع يستطيع معه إعداد الحسابات الختامية فى منشأته ولما كانت هذه الحسابات بحاجة إلى مراجعة مراقب الحسابات الذي يمارس أعماله وفقا لأعراف وقواعد مهنة مراقب الحسابات بوجه عام رينص النصوص القانونية الداخلية وحيث أن يستهدف من نشاطه فى هذا المجال التحقق من صحة النتائج التى توصل إليها المحاسب وسلامة وصحة المبادىء والأسس التى استخدمها وملائمة الأسلوب الذي تم عرض تلك البيانات بموجبه فكان برنامجه يتضمن البحث عن الأدلة التى تساعده على التوصل إلى تلك القناعات (سلامة عرض الوضع المالي وصحة نتائج الأعمال) ولمراقب الحسابات أساليبه الخاصة فى جمع تلك الأدلة التى يقع الجزء الكثير منها داخل المنشأة وضمن حساباتها ومستنداتها ويقع الأخر خارجها ولدى من لهم علاقة بأعمالها. ولقد مرت مهنة مراقبة الحسابات بدورين كان الأول فيهما خلال سيادة النشاط الخاص على النظام الإقتصادى وكذا سيادة مكاتب التدقيق الخاصة على نشاط مهنة مراقبة الحسابات ولعدة أسباب لسنا هنا بصدد

تفصيلها إلا أنه من المؤكد أن عدم وجود محاسبين على درجة من الكفاءة اضطر مراقب الحسابات إلي القيام بإبراز ما كان يجب أن يقوم به المحاسب وهو إعداد الحسابات الختامية وقد ساهم هذا التصرف الذي استقر عرفا فـى العلاقـة بـين المحاسب ومراقب الحسابات فى تخلف المهنة بنوعيها المحاسب ومراقبتهـا ثـم كانت المرحلة الثانية التى بدأت الجهود الهادفة إلى تصحيح العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات رغم أن هذا الأمر لن يكن من السهل الأقدام عليه مرة واحدة للأسباب التى ذكرت أعلاه واتخذت مجموعة من الخطـوات المتسلسـلة التـى تستهدف إعادة الأمور إلى نصابها واعتبار مهمة إعداد الحسابات الختامية مهمـة رئيسية للمحاسب.

وبناء عليه فإن المحاسب الذي يعد حساباته الختامية بنفسه سـيكون عليـه تقديمها إلى مراقب الحسابات لتدقيقها وحيث أن لمراقب الحسابات متطلبات أخرى تساعده على أنجاز مهمته ويعتبر توفيرها تسهيلا كبيرا لأعماله ويسـاعده فـى تركيز انتباهه على الأمور المهمة ويوفر للمنشأة فرصة الاستفادة من ملاحظاتـه الأنتقادية الرقابة الداخلية وما يكتشفه من أمور أخرى تساعد على تجاوز الأخطاء والتوجيه نحو المستقبل بصيغ أفضل إلا أن توفير تلك المتطلبات يعتبر من الأمور التي توجبها القوانين والأنظمة والتعليمات ولتسهيل مهمة المراجع ندرج أدناه أهم المتطلبات التي يجب على المحاسب تهيئتها إلى مراقب الحسابات:

١. مجموعة القوائم المالية وفقا لمار ورد فى النظام المحاسبي الموحد بالنسبة لمحاسبي القطاع العام ووفق الصيغة المتفق عليها مع مراقـب الحسـابات بالنسبة لمحاسبي القطاع الخاص

٢. الخزين:

أ. قوائم الجرد لخزين أخر المدة متضمنة خزين بضائع الإنتاج التـام وتحـت الصنع والمواد الأولية والأدوات الاحتياطية والبضائع لفرص البيع والتأييـد بإجراء التسويات القيدية اللازمة لحسابات البضاعة.

ب. جدول بفروقات الجرد المكتشفة وكيفية تسويتها

ج. جدول بمخازن المنشأة القائمة بتاريخ ١٢/٣١ من السنة ومواقع تواجدها

د. التأييد لمراقب الحسابات بـأن الفروقـات المخزونيـة اسـتخرجت وثبتـت بالسجلات بعد إجراء المطابقات الأصولية بين أرصدة السجلات للحسـابات المخزونية وأرصدة بطاقات مسئولي الحيازة المخزونية.

هـ. التأييد لمراقب الحسابات بأن الجرد وتقويم الخزين تم وفقا لنفس الأسس لكافة المخازن ووفقا للطريقة المعتمدة فى السنة السابقة أو الطريقة التى اقرها النظام المحاسبي الموحد بالنسبة لمنشأت القطاع العام

و. تزويد مراقب الحسابات بكشف بالبضاعة بطيئة الحركة وفقا لمفهوم المنشأة أو للمدد التى تقررها تعليمات مركزية بالنسبة لمنشأت القطاع العام مع خلاصة الإجراءات المتخذة لمعالجة أوضاعها.

ز. كشف بالبضائع المشطوبة خلال السنة وأسلوب معالجتها من كافة النواحي.

ح. نسخة من تقارير لجان الجرد المستمر والنهائي للسنة موضع التـدقيق فـى اضبارة مستقلة.

٣. الاعتمادات المستندية:

أ. جدول الإعتمادات المستندية التي خلصت مستنداتها خلال السنة إلا أن بضائعها لن تستلم فعلا خلال نفس السنة

ب. جدول بالتعهدات الجمركية الموقوفة وأسباب عدم تصفيتها

ج. تحليل بحساب تخصيص مصاريف الشراء ةالإستيراد (إن وجد) وعلى أساس سنة التخصص وبيان أسباب عدم تسوية تلك التخصصات

د. تزويد مراقب الحسابات بالتأييدات التالية:

١. أن كافة الأعتمادات التي وصلت بضائعها قد تم غلقها وبعكسه تذكر الأسباب التي حاولت دون ذلك

٢. أن الفروقات المخزنية (بالزيادة) قد تم تحديد علاقتها بالإعتمادات التي وصلت بضاعتها ولم تغلق بعد وذلك بتحديد الكميات المستلمة عن تلك الإعتمادات وتنزيلها من قوائم الجرد التى يفترض أن تكون قد أشرت بما يؤيد ذلك

٣. إن كاتفة الرسوم الجمركية والمصاريف الأخرى المترتبة على الأعتمادات قد دفعت أو بيان أسباب عدم دفع بعضها

٤. جدول يتبعه الأعتمادات مقارنا بتأييد المصرف لتلك التبعية ومؤشر عليه أسباب وجود الفروقات

٤. الذمم والأرصدة المدينة والدائنة

أ. تقديم تأييدات بأرصدة الذمم المدينة والدائنة بالتعاون مع مراقب الحسابات

ب. تهيئة نسخا من مطابقها الحسابات الجارية بين منشأتك والمنشـــآت الآخــرين المرتبطة بمركز إدارة واحدة (المؤسسة مثلا) وتأييدات من تلك المنشـــآت بصحة أرصدة حساباتها الجارية وقدمها لمراقب الحسابات.

ج. تحليلات بأهم الحسابات الوسيطة التي ترتب علاقة مالية بين المنشأة ومنتسبيها كالرواتب والأجور المعادلة والرواتب والأجور المســتحقة والســلف بكافــة أنواعها إضافة إلى الموازين الفرعية ذات العلاقة بتلك الحسابات.

٥. النقدية بالصندوق ولدى المصارف:

أ. هيء لمراقب الحسابات نسخا من محاضر جرد الصــناديق والســلف غيــر المسددة بتاريخ ١٢/٣١ من السنة موقعة حسب الأصول بعد أن تكــون قــد لاحظت مطابقة نتائج الجرد مع السجلات.

ب. مطابقة الحسابات الجارية مع المصــاريف مــع تأييــدات بأرصــدتها مــن المصاريف المختصة بعد أن تكون قد تأكدت من عدم وجود موقوفات كبيرة أو اتخذت ما يلزم لتسويتها في العام المقبــل تجنبــا الملاحظــات المرتبــة المسئولية التي قد تثيرها مراقب الحسابات بهذا الشأن .

ج. تحليل لحسابات الشيكات المرفوضة والإجراءات المتخذة لتحصيلها

د. تحليل لحساب الشيكات قيد التحصيل مع تحديد الزمن الذي مر عليها أو مراحل الإجراءات المتخذة لتحصيلها

هـ تحليل لحساب الفروقات النقدية الموقوفة وبيان أسباب موقوفية المبالغ وشرح للإجراءات المـتخذة بشأنها.

٦. **الموجودات الثابتة:**

أ. نسخ من قوائم جرد الموجودات الثابتة في نهاية الفترة أو لأخر عملية جرد ومطابقتها مع السجلات

ب. كشف بفروقات جرد الموجودات الثابتة وبيان كيفية تسويتها

ج. جدول بالآلات والمعدات ووسائط النقل العاطلة والمستهلكة والإجراءات المتخذة بشأنها

د. كشف بالموجودات المصنعة داخل المنشأة وكلفتها

هـ جدول بالموجودات الثابتة المستخدمة في غير الأغراض المخصصة لها والمعارة مع بيان الجهات التي تستخدمها

و. التأييدات لمراقب الحسابات بما يلي :

١. تطبيق تعليمات ونسب الإندثارات المقررة

٢. أن الإضافات التي تمت على الموجودات الثابتة خلال السنة قد أدخلت بالسجلات التحليلية لتلك الموجودات.

٧. الطاقات والخطط واستغلال الموارد :

هيئ لمراقب الحسابات ما يلي بهذا الصدد:

١. نسخ من التقارير السنوية للخزين والسيطرة على نوعية الإنتاج

٢. جدول بكميات ومبالغ التالف والضياع مع بيان النسب الاعتيادية المسموح بها واحتساب نسب التلف غير الاعتيادية

٣. جدول بالمعدلات المعيارية أو التركيبية للإنتاج واستخدام المواد الأولية

٤. جدول بمدد التوقفات لأغراض الصيانة الاعتيادية وغير الاعتيادية وتواريخ أجرائها

٥. جدول بالمعامل والخطوط المتوقفة عن الإنتاج وتواريخ ولأسباب ذلك

٦. جدول مقارن بين المخطط والتحقق لكافة مستويات الإنتاج

٨. حسابات الخطة (أو المشاريع):

١. جدول بمراحل أنجاز مشاريع المنشأة وفقا للصيغة التي يتفق عليها مع مراقب الحسابات.

٢. تأييد برصيد حساب المصرف الخاص بالخطة مع كشف مطابقة هذا الحساب

٣. تأييد وزارة المالية برصيد حسابها

٤. كشف جرد النقد الخاص بالخطة (صندوق الخطة)

٥. تحليل الحسابات الشخصية الدائنة أو المدينة (السلف والأمانات)

٦. التأييد بتدوير أرصدة حسابات الخطة على سجل التوحيد مع الإشارة إلى قيام أجهزة التدقيق التابعة إلى وزارة المالية بمراجعة حسابات الخطة أو عدمه

٧. جدول بتواريخ أخر ذرعات تمت بكل مشروع أو مقاولة

٨. جدول بالمشاريع المنجزة أو المسلمة وتاريخ تسليمها.

٩. التخطيط المالي ونتائج تنفيذه

١. إعداد جدول مقارنة بين الأعتمادات المخصصة والمنفذة الفعلي لأبواب الصرف وتحديد الانحرافات بين المخطط والمنفذ مع الإشارة إلى أسبابها والموافقات التقى غطتها

٢. جدول مقارنة بين الإيرادات المخططة والإيرادات الفعلية وأسباب الانحراف

٣. بيان المعوقات التي أثارها عدم تنفيذ الخطط المالية والإجراءات التي اتخذت لمواجهة ذلك

١٠. أمور أخرى:

١. ميزان مراجعة الأستاذ العام مطابق بعد أجراء كافة التسويات المتعلقة بالمستحقات والمقدمات مع الإشارة إلى انه كان الأساس في إعداد الحسابات الختامية

٢. جدول بالدعاوى على المنشأة ومبالغها والأخرى المقامة من قبلها على الغير ومبالغة احتمالات حسمها.

٣. التأييد باتخاذ الخطوات التي تكفل سلامة إجراءات القطع كدراسة نسب مجمل الربح والبحث عن أسباب الاختلافات الكبيرة والمقارنة مع السنوات السابقة

٤. تقديم تقرير الإدارة بعد العمل على إعداده بمستوى جيد وفقا لما تتطلبه القوانين المرعية.

تلك باختصار أهم المتطلبات التي يحتاج إليها مراقب الحسابات لإنجاز مهمته بسهولة ويبدو من خلال دراستها ان قسما منها لا يقع على عائق المحاسب وإنما على عاتق الأقسام الأخرى وهو ما يؤكد أن أعداد الحسابات الختامية يعتبر عملا رئيسيا يشارك فيه كافة أقسام وأنشطة المنشأة وبالتالي يفرض على الأقسام الغير المالية القيام ببعض الأعمال وتقديم بعض للمعلومات التي تساعد على إنجازها وأن ما تم ذكره أنفا يضع على المحاسب (المدير المالي) مهمة متابعة الأقسام غير المالية ومطالبتها بإنجاز الأعمال التي يقتضيها إنجاز الحسابات الختامية وتوفير البيانات والمعلومات التي تطلبها أجهزة الرقابة بما فيها مراقب الحسابات لإنجاز إعمالها في الأوقات المناسبة بحيث لا يشكل عدم توفير البيانات التي تقع خارج الإدارة المالية سببا في تأخير إنجاز الحسابات الختامية أو على الأقل يكون بالإمكان تحديد المسئولية التقصيرية لكل جهة ساهمت في هذا التأخير ويبقى على الإدارة المالية القيام بدور الوسيط في تجميع تلك البيانات والتأكد من سلامتها ودقتها ومطابقتها لما هو مطلوب ثم تقديمها إلى مراقب الحسابات مع الحسابات الختامية ومع البيانات التي وفرتها في هذا الغرض.

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقا للمعيار أو الزاوية التي ينتظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه الرقابة أصولا علمية تختلف في المبادىء العلمية التي تحكم النوع الأخر ولكن الأصول والمبادىء العلمية التي تحكم عملية الرقابة في مجموعها تكاد تكون واحدة في كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة .

وفيما يلي تقسيم الرقابات حسب وجهات النظر المتعددة التى اتخذت أساسا للتقييم.

أولا: تقسيم الرقابة من حيث الجهة التى تقوم بها:

أ. **رقابة خارجية:** وهى عملية فحص فني محايد من طرف خارج الوحدة الاقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة فى تحقيق الأهداف.

ب. **رقابة داخلية:** وتتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة ويجب أن تعرفه. ويذهب أحد الكتاب إلى تقسيم الرقابة الداخلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية ، وكلا النوعين يهدف إلى تحقيق رقابة داخلية فعالة حيث أن الرقابة المحاسبية تهدف إلى التحقيق من صحة البيانات وأن العمليات مدعمة بالمستندات الكافية وتستخدم هذه البيانات في مزاولة الرقابة الإدارية للتحقيق من حسن استخدام الموارد المتاحة.

ثانيا: من حيث الوقت التى تتم فيه عملية الرقابة:

وحتى نلقى الضوء على مفهوم وظيفة الرقابة يمكن القول بـأن الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنيا إلى ثلاثة مراحل:

أ. مرحلة التخطيط: حيث يكون الهدف تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:-

١. وضع العوامل التى تحكمت فى التنفيذ فى الفترات السابقة محل الاعتبار عن دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه.

٢. القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف استبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية.

ب. **مرحلة التنفيذ:** ويتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتلاقى تراكم الإضرار أو فوات فرصة لرفع الكفاية وتطويرها.

ج. **مرحلة ما بعد التنفيذ:** حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التى أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية الإيجابي منها واتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية ويمكن أن تطلق عليها الراقبة المصححة أو الكاشفة.

ثالثا: تقسيم الرقابة حسب طبيعتها:

أ. **رقابة محاسـبية:** وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمـت وفقا للقوانين والتعليمات

ب. **رقابة اقتصادية:** وغالبيتها التأكد من كفاءة التنفيذ وأثاره على مستوى النشاط الإقتصادى.

رابعا: من حيث نطاق عملية الرقابة:

أ. **الراقبة الكاملة:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المثبتة فى الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مفيدة بانتظام وإنها صحيحة وأن جميع الدفاتر والسجلات وما تحتويها من حسابات أو بيانات خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الداخلية.

ب. **الرقابة الجزئية:** تقوم على أساس الاختبار وهدفها الاساسى التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة إعمالها ومركزها المالي، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الخارجية مثل أجهزة الرقابة المالية، وهنا نجد أن سلطة المراقب غير مقيدة بأي قيد أو شرط. فله وحده حق تقرير العمليات التى سيقوم بتدقيقها أو المستندات التى يرى الإطلاع عليها وله وحده حق تقرير كمية الاختبارات التى براها مناسبة أو الأشهر التى يرغب في فحص العمليات التى تمت خلالها. دون أدنى تدخل من الإدارة على أي صورة من الصور.

ونظرا لما للرقابة الداخلية من أثر مهم على أعمال البنوك سوف نتعرض لها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات، والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية، ولتحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة.

ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلي:-

١. الضبط الداخلي :

ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.

٢. التدقيق الداخلي:

ويقصد به مجموعة من موظفي المنشأة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة.

٣. **الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية**، التكاليف المعيارية، الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة ودراسة جودة الإنتاج، وتقييم الاستثمارات، واستعمال الطرق الرياضية في الإدارة كالبرمجة الخطية والتحليل الشبكي.

ثانيا: أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية:

١. إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية باهظة ومكلفة، ولوجود رقابة داخلية في المنشأة أصبح من غير الضروري إجراء رقابة تفصيلية شاملة. إلا انه أصبح من واجب الرقيب القيام بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية لغرض تكوين رأى عن مدى كفايته وإمكانية الاعتماد عليه بقصد تحديد نوع وحجم الإجراءات التي ينبغي أداؤها لكي يتمكن من تقيمه لمستوى أداء المنشأة وإبداء رأيه بالقوائم المالية لها.

٢. وقاية المنشأ من الغش والخطأ والخسائر والتبذير فإلى جانب توفير الحماية على موجوداتها فإن نظام الداخلية يؤمن انسياب المعلومات والبيانات إلى الإدارة العليا بدقة وبالتوقيت الزمني المطلوب والحد من احتمالات الخطأ المتوقع فى العمل. والتأكد من التزام الموظفين بالخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة.

٣. **رفع الكفاية الإنتاجية:** أن الالتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدى إلى إقلال من الكلف والوقت والجهد المبذولين.

ثالثا: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يلجأ الرقيب فى فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

١. وسيلة المخلص التذكيرى:

وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للضبط الداخلي، ويستخدم فى المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابه وأهم

مميزات هذا الملخص تعدلي قدر مناسب للهيئة بالتصرف فى تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصارا فى الوقت والجهد المبذولين وعدم إغفال أي نقطة من النقاط الرئيسية ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطى للمراقب الإثبات الكتابي لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام فى تقريره ولا تستخدم إلا فى المنشأة ذات الطبيعة المتشابهة ولا تدع مجالا للرقيب فى تطوير معلوماته إذا ما تضمنت تفاصيل كثيرة.

٢. وسيلة التقرير الوصفى :

- وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة فى المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستندات. وينهى لتقرير بنقاط الضعف الموجودة فى النظام ومحاسن النظام. وتستخدم هذه الطريقة فى المنشآت الصغيرة جدا والتي يكون عادة نظام الضبط الداخلي فيها معددا وبسيط.

٣. وسيلة دراسة الخرائط التنظيمي:

تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للمنشأة وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشتمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة للمنشأة وأسماء الأشخاص المسئولين ووظائفهم والأعمال التى يقومون بها بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبي والدورة المستندية لكل عملية من عمليات المنشأة ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط والاستنتاج نظم الضبط الداخلي من واقعها.

٤. وسيلة فحص النظام المحاسبي:

تتم دراسة كفاية نظم الضبط الداخلي وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسئولين عن إنشائها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة للمنشأة والصادرة منها ودورة تلك المستندات. ويتم إجراء دراسة مقارنة لهذا القوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة أداء العمليات والأصول بشكل يؤدى إلى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلي. يؤخذ على هذه الطريقة إنها قد تصبح مطولة فى المنشآت الكبيرة وأن النظام المحاسبي لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلي فى المنشأة.

٥. وسيلة الاستقصاءات النموذجية:

وفق هذه الطريقة تحضر قائمة استقصاءات نموذجية تشتمل الأنشطة المختلفة فى المنشأة وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدي قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلي ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب اختبار صحة الإجابات من قبل الرقيب بإجراء عدة عمليات فحص واختبار للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه فى الإجابة وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن استخدامها لعدة منشآت بإجراء تغيرات طفيفة عليها وأن اعتمادها يساعد على عدم إغفال اى جانب من جوانب الفحص الداخلي ويجب إعادة النظر فيها دوريا بإضافة ما يستجد على وضعيه الضبط الداخلي وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما فى استقصاء نظام الضبط الداخلي.

رابعا: متطلبات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

قبل تواجد الرقيب فى الإدارة المراد إجراء المسح الميداني الأول فيها يقتضى الأمر القيام بما يلي:

١. دراسة كافة ما هو متوافر من بيانات ومعلومات (قوانين وأنظمة وتعليمات وكراسات وكتب عن الإدارة) بهدف تكوين فكرة واضحة قبل الاتصال بمنتسبى المنشأة.

٢. إسنادا إلى الفقرة أعلاه يتم استنباط الحلقات الرئيسية التى يسأل عنها الرقيب.

٣. إجراء عملية الاستقصاء من القاعدة الإدارية والتنظيمية أي ابتداء يكون من الشعب والأقسام والمديريات لغاية الوصول إلى مرحلة مناقشة المعلومات مع الإدارة العليا.

٤. لغرض اختبار صحة المعلومات التى تم الحصول عليها على الرقيب خلق الفرص التى تكشف له دقة المعلومات، وذلك بإعادة توجيه نفس الأسئلة إلى أشخاص آخرين فى نفس الشعبة أو القسم أو الحصول على أي شيء مكتوب عن تلك المعلومات.

٥. على الرقيب التوجيه بلغة سلسلة ومبسطة وواضحة وعدم افتراض أن الأشخاص الذين يقابلهم فى عملية المسح هم بنفس المستوى المهني الذي هو عليه.

٦. على الرقيب استصحاب مرافق أو مساعد له لغرض تثبيت إحداث المناقشة لكي يتم الاسترسال بالحديث ويتم إعادة صياغة ما كتب بعد الانتهاء من المناقشة بغية الحفاظ على أجواء المناقشة.

٧. على الرقيب إيضاح الهدف من المسح لجميع الأشخاص الذين يتم الاستفسار منهم لغرض خلق الثقة بينه وبين موظفي المنشأة.

الأسئلة والاستفسارات التى يتم توجيهها من قبل الرقيب لأغراض المسح:

أن الهدف من توجيه الأسئلة والإستفسارات هو:

١. الحصول على إجابة دقيقة وسريعة على تلك الاستفسارات.

٢. إثارة أجواء المناقشة العلمية والحصول على معلومات أخرى غيـر موجـه بشأنها استفسار

وأهم الميادين التى يتم توجيه الأسئلة بشأنها هي:

أ. العنصر البشر:

إن الأهداف المتوخاه من الحصول على هذه المعلومات، هو الحصول على إجابات حول الجهد البدرى ومدى ملاءمته مع العمل الـذي يقـوم بـه، أو مـع المسئولية المناطة به، ومقارنة ذلك مع المتطلبات القانونية والتعليمات ذات العلاقة كقوانين وتعليمات الملاك مثلا.

أن ذلك يعطة صورة للرقيب عن مدى انسجام المؤهلات المطلوبة لأعمال التى يقوم بها. واهم المعلومات التى تطلب حول هذا العنصـر هـي : العنـاوين الوظيفية والمؤهلات وتاريخ التعيين في الخدمة والخبرات السابقة والواجبات التى يقومون بها، وواجباتهم وفق أوامر تقسيم العمل، وأية معلومـات أخـرى تخـص العاملين قد تظهر الحاجة إليها خلال المناقشة.

ب. السجلات والمستندات:

أن الهدف من طلب المعلومات المتعلقة بالسجلات والمستندات هو التعرف على حقيقة السجلات الممسوكة ومقارنة ذلك مع النظم المتبعة وما يرد من تحديات سواء كانت محاسبية أو أدارية أو إحصائية وحسب احتياجات وطبيعة عمل كل إدارة يستفسر الرقيب فى هذا الميدان عن أنواع السجلات الممسوكة ويلاحظ سلامة التسجيل فيها، وأن التسجيل يتم فيها أولا بأول سواء كانت تلك السجلات للأغراض الأدوية أو المحاسبية أو الإحصائية كما ويستفسر الرقيب عن الاستثمارات والنماذج المستخدمة والربط بينها وبين السجلات.

ج. الدورة المستندية وإجراءات الضبط اللداخلي:

أن توفر المعلومات حول هذا الموضوع يؤثر على الجهاز الرقابي من حيث سلامة إنجاز الأعمال من زاوية الوقت الملائم للإنجاز وما يتعلق بتأثيرها بجهات تسبقها أو تليها سواء كانت داخلية أو خارجية وبذلك يتعرف الرقيب على مواقف تلك الجهات وتحديد مسئولياتها بشكل صريح وأهم المعلومات التى يتطلب الرقيب فى هذا الميدان هو الدورة المستندية حيث يتحسس الرقيب مدى توفر عناصر الضبط الداخلي فى هذه الدورة وتحديد الحلقات الضعيفة فيها.

د. الأعمال الموقوفة والمتراكمة:

أن الهدف من الحصول على معلومات بهذا الشأن تتجلى فى كونها خلل يتطلب تشخيص أسبابه ميدانيا بغية وضع المقترحات والتوصيات بشأنها وهنا يستفسر الرقيب فيما إذا كانت هناك أعمال موقوفة ومتراكمة وحجم المعاملات

الموقوفة ويجب أن يكون الرقيب حذرا فى طالبه لهذه المعلومـات لأن المـوظفين يترددون عادة فى تقديم مثل هذه المعلومات.

هـ. المشاكل الفنية والإدارية:

على الرقيب المكلف بالمسح أن يسأل العاملين بأن يعرضوا عليه مشـاكل الإدارية والفنية مباشرة ويعمل الرقيب على أغناء هذه الإجابات وتعميقها بإعـادة توجيه السؤال بشأنها إلى أكثر من موظف وأن يستنبط مدى تأثير تلك المشاكل على أداء الأعمال وموقف الإدارة العليا تجاهلها ومدى الإجراءات التى اتخـذتها الإدارة لحلها وتلافيها.

و. التقارير الإحصائية والدورية وخطط العمل السنوية:

يقوم فريق المسح الرقابي بالحصول على نسخ من التقارير والإحصـائية ويتم الاستفسار عن الجهات التي ترسل إليها ومواعيدها وأجراء اختبـار الـلازم للتأكد وسلامة المعلومات الواردة فيها ومدى الملائمة بـين الخطـط الموضـوعة والإنجاز الوارد في تلك التقارير.

ز. على الرقيب دراسة ما هو متوافر من إحصائيات ومعلومات للسنوات الخمس الأخيرة لغرض التعرف على التطور التاريخي للإدارة وعمل أرشيف بذاك يسـهل الرجوع إليه.

ح. يجب أن تنتهي أعمال المسح بتقرير مفصل يتضمن الوصف والمعلومات المطلوبة والإجابات ثم التوصيات والاستنتاجات والمقترحات.

خامسا: أجراء تقييم نظام الرقابة الداخلية للتنظيم الادارى والمالي:

١. التأكد من إعداد النظام الداخلي الخاص بالمنشأة الذي يحدد واجبات واختصاصات وصلاحيات مجلس الإدراة وكذلك مديريات وأقسام المنشأة.

٢. التأكد من إصدار أوامر إدارية مفصلة ومكتوبة تحدد واجبات موظفي المنشأة وخاصة أولئك الموظفين المسئولين عن أعمال ائتمانية لغرض فرض السيطرة المطلوبة وتطبيق مبدأ محاسبة المسئولية.

٣. التأكد من وجود خطة لدى المنشأة بتوزيع الأعمال التي يؤديها الموظفين عند تمتعهم بأجازاتهم الاعتيادية والمرضية، وعدم السماح بتراكم تلك الأعمال.

٤. التأكد من وجود دليل يتضمن نماذج تواقيع وأسماء الموظفين المسئولين عن توقيع المستندات التي لها أهمية محاسبية.

٥. التأكد من وجود قسم تدقيق داخلي في المنشأة يعمل بموجب برنامج يغطي أعمال المنشأة بشكل عام وأن هذا القسم مرتبط بالإدارة العليا.

٦. التأكد من أن واجبات قسم التدقيق الداخلي مبينة بصورة واضحة وحسب تعليمات موضوعة له.

٧. التأكد من قيام قسم التدقيق الداخلي بالاحتفاظ بأوراق عمل منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

٨. التأكد من وجود تعاون وتنسيق بين قسم التدقيق الداخلي وهيئة الرقابة المالية العامة في المنشأة والتأكد من تزويد هيئة الرقابة المالية بكافة التقارير والبرامج المعدة من قبل القسم.

٩. التأكد من وجود تعليمات حسابية ثابتة ومحددة يعمل بموجبها قسم الحسابات وإنها بمتناول المعينين فى قسم الحسابات وقسم الرقابة الداخلية لمراقبة عملية تنفيذها.

١٠. التأكد من وجود جدول زمني معد مسبقا لغرض تحضير الحسابات الختامية للمنشأة بحيث تكون جميع التحاليل والمطابقات جاهزة فى الفترة المحددة وتسمية الأشخاص المسئولين عن إنجازها.

١١. التأكد من أن التعليمات المحاسبية المتبعة فى المنشأة تفي بحاجة المنشأة وأنه يتم دراستها وإدخال التعديلات الناشئة عن صدور قوانين وتعليمات وأنظمة بين فترة وأخرى عليها.

١٢. التأكد من وجود خطة من قبل المنشأة يشترك فيها مدراء الحسابات المختصون لدراسة ما تظهره الحسابات المالية من نتائج فصليا أو سنويا والتأكد من اتخاذ المعالجات اللازمة بشأنها.

١٣. التأكد من وجود خطة شامله ومدروسة ودقيقة يتم بموجبها وضع الميزانية التخمينية للمنشأة والتأكد من كونها أداة فعالة للرقابة الداخلية على نشاطات المنشأة وأداة لمحاسبة المقصرين.

١٤. التأكد من وجود متابعة فعاله من قبل الإدارة العامة على عملية إعداد موازين المراجعة الشهرية والتأكد من دراسة تلك الموازين بهدف معالجة المدفوعات.

١٥.التأكد من احتواء موازين المراجعة الشهرية لأرقام المقارنة لنفس الفترة من السنة السابقة وكذلك الأرقام التخميلية لها ليتم مراقبة ماتم تدقيقه منها فعلا ومقارنة ذلك بالفترات السابقة.

١٦.التأكد من إجراء التأمين على خيانة الأمانة للمسئولين الماليين فى المنشأة.

ثالثا: تحليل وتفسير المعلومات المالية:

أ. مصادر المعلومات المالية:

يمكن تقسيم مصدر المعلومات المالية اللازمة لتحليل أية منشأة إلى نوعين

– مصادر داخلية من المنشأة نفسها:

وتشمل المصادر الداخلية للمعلومات المالية ما يلي:

- **القوائم المالية الأساسية** : وتشمل أربع قوائم أساسية هي قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التغيرات فى حقوق الملكية، قائمة التدفقات النقدية.
- **المذكرات والملاحظات المرفقة بالقوائم المالية:** وتعد تلك الملاحظات جزءا ضروريا من مصادر المعلومات المفيدة وتوفر معلومات إضافية غير موجودة فى القوائم المالية.
- **التقارير المؤقتة:** والتي تقدم على مدار السنة (نصف سنوية أو ربع سنوية)
- **تقارير مجلس الإدارة: والتي تحتوى على معلومات مفيدة تتناول بيانات مالية وإحصائية وبعض الخطط المستقبلية.**

- **تقرير مراقب الحسابات:** وما قد يحتوى من ملاحظات أو تحفظات خاصة بالقوائم المالية التي تم مراجعتها.
- **قوائم تنبؤات الإدارة.**
- **معلومات أخرى.**

- مصادر خارجية:

يعتبر من المفيد عند تحليل المعلومات المالية لمنشأة معينة، مقارنتها بما هو قائم فى المنشات المنافسة، وذلك يعد تجميع معلومات عن الصناعة المصرفية مفيدا لعملية التحليل، ويضاف إلى ذلك تجميع بيانات عن الاقتصاد بصفة عامة وبيانات عن ظروف المنافسة الدولية، وأثر الاتفاقيات الدولية على تلك الصناعة مثل اتفاقية تحرير الخدمات واتفاقية بازل.

- **إطار التحليل:**

يجب أن يبدأ تحليل الاستثمار بتقييم الظروف الاقتصادية الواسعة ويشمل ذلك الاتجاهات العامة، الاستهلاك الشخصي، النفقات الرأسمالية ومتغيرات أخرى ويجب أن يمتد التحليل إلى كل من المستوى المحلى والمستوى الدولي وذلك لتحليل ظروف المنافسة والعوامل الاقتصادية والتكنولوجيا التي يمكن أن تؤثر على أعمال البنوك، وأخيرا فإنه يجب أن يكون هناك تحليل شامل لمختلف البنوك العامة فى نفس المجال.

ويمكن تلخيص إطار التحليل لتحديد توقعات القدرة الكسبية للبنك والقيمة السوقية لأسهمه فيما يلي:

- عوامل اقتصادية عامة:

- إجمالي الناتج القومي.
- مصروفات الاستهلاك الشخصي
- النفقات الرأسمالية.
- أسعار الفائدة.
- أسعار العملة.
- بعض المتغيرات الأخرى.

- عوامل متعلقة بالصناعة:

- دورة حياة المنتج ــ المبيعات والأرباح..
- تكلفة الودائع والافتراض كعائد الإقراض وأذون الخزانة والسندات.
- الإيرادات الأخرى بخلاف الفوائد والمصروفات الأخرى بخلاف الفوائد.
- البيانات المتعلقة بالبنوك الأخرى.

- الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية المؤثرة على المنافسة:

- تهديد الدخلاء الجدد.
- قوة المساومة لدى العملاء.
- قوة المساومة لدى المودعين.

- درجة المنافسة بين البنوك التي تعمل فى الصناعة.
- التطور التكنولوجي وأثره على أعمال البنوك.

- تحليلات خاصة بالبنك نفسه:

- استراتيجيات البنك فى بيئة اقتصادية ومالية واسعة.
- القدرة الكسبية.
- تحليل الفعالية.

- **أدوات التحليل الرئيسية(*):**

يتاح للمحلل المالي مجموعة متنوعة من أدوات التحليل، ويمكنه الاختيار من بينها ما يلائم الغرض من التحليل، ويمكن تبويب أدوات التحليل الرئيسية كما يلي:

- القوائم المالية المقارنة:

أ. دراسة التغيرات من عام لأخر.

- تحليل السلاسل الزمنية.

- التحليل الهيكلي للقوائم المالية:

- التحليل الهيكلي

(*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجي الرجوع إلي كتاب الإدارة المالية للمؤلف

- **تحليل النسب**
- **التحليلات الخاصة:**

أ. التنبؤات النقدية.

ب. تحليل التغيرات فى التدفقات النقدية.

ج. تحليل التغير في هامش الربح الإجمالي.

د. تحليل نقطة التعادل.

الرقابة الذاتية ورقابة المصرف المركزي على أعمال البنوك التجارية

ينبغي أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما:

١. الرقابة الذاتية.

٢. المراقبة الخارجية المتمثلة فى رقابة المصرف المركزي.

١. الرقابة الذاتية على نشاطات البنوك التجارية:

من الأهمية بمكان لإدارة المصارف التجارية القيام بالمراقبة على الأعمال المصرفية المختلفة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- **مقاومة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعة مقدما سواء المتمثلة فى الأهداف السابق تحديدها من جانب الإدارة المصرفية أو فى الموازنة التخطيطية للمصرف أو فى الخطط المتوسطة والطويلة الأجل، أو فى السياسات المصرفية المختلفة سواء المتعلقة بالنواحي المالية كالودائع والسيولة والإقراض**

والاستثمار أو غير المتعلقة بالنواحي المالية كالأفراد والتسويق والخدمات الخ على أن تكون هذه المقارنة مقارنة زمنية– بالفترات الماضية – أو مقارنة بباقي القطاع المحلى، أو بالقطاع المصرفي فى البلدان النامية أو البلدان المتقدمة.

- استخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك ومن أهم هذه العوامل [1]

أ- كفاءة استخدام البنك لأمواله.

ب- السيولة.

ج- العوامل المرتبطة بالضرائب.

د- إدارة المخاطر.

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات.

و- العوامل المرتبطة بالربحية.

ونناقش فيما يلي أهم المؤشرات المستخدمة فى قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك

أ. الرقابة على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله:

ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي :

---

[1] د. سعيد محمد جادر البرة وأخرون - إدارة المنشآة المالية - مراجع سبق ذكره ص ١٦١ وما بعدها.

١. إنتاجية العمالة بالبنك :

ويعنى ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالي الأصـــول بالبنـــك، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية :-

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالى الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كما كان ذلـــك أفضـــل ويمكـــن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع البنوك والمقارنة بها.

٢. إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالمقارنة مع الودائع} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، مع أخذ المقارنة فى الاعتبار.

٣. إنتاجية العمالة بالنسبة للأرباح:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل

٤. متوسط أجر العامل:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

متوسط أجر العامل = إجمالي الأجور / عدد العاملين

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثيله فى قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالبنك مقارنة مع سوق العمل، وكذلك التعرف على تطـــور تكـــاليف العمل.

٥. معدل العائد على الأصول المنتجة:

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التى تســـاهم فـــى تكـــوين ايرادات البنك. ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الأصول المنتجة = إجمالي إيرادات التشغيل / إجمالي الأصول المنتجة × ١٠٠

وبطبيعة الحال فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان أفضل.

٦. معدل العائد على الاستثمارات فى الأوراق المالية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار فى الأوراق المالية=

$$= \frac{\text{صافى العائد من الأوراق المالية}}{\text{الاستثمار فى الأوراق المالية}} \times ١٠٠$$

وكلما زاد ذلك المعدل كلما كان أفضل ويفيد ذلك المؤشر فى التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الاستثمار.

٧. العائد على الاستثمارات فى القروض:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار فى القروض =

$$= \frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{الاستثمار فى القروض}} \times ١٠٠$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف فـــى القــروض وتحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك من خلال المعالة التالي:

العائد على نوع معين من القروض=

$$\frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا النوع}}{\text{الاستثمارات فى هذا النوع}} \times ١٠٠$$

٨. نسبة سقوف الائتمان:

ويقصد بها نسبة إجمالي القروض إلى إجمـــالي الودائـــع ويمكـــن حسابها من خلال المعادلة التالية:

نسبة سقوف الائتمان = أجمالي القروض × ١٠٠

إجمالي الودائع

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعنى قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الاعتبارات الخاصة بالسيولة فى الحسبان عند التوظيـــف ولـــذلك فالبنك المركزي يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظا على السيولة وهذه النسبة محددة بحد أقصى ٦٥%.

ب. مؤشرات السيولة:

تعد قضية السيولة وإدارتها من أهم القضايا التي تشغل بـــال إدارة البنـــك. فالسيولة ضرورية نظرا لأن عدم توافرها قد يعرض البنك للإفلاس ومـــن ناحيـــة أخرى فإن هناك تعارض بين السيولة والربحية فالسيولة تعنى توظيف الأموال فى أصول نقدية أو شبة نقدية مما يتعارض مع التوظيف فى الإقـــراض والاســـتثمار، وبالتالي يجب على البنك إدارة السيولة باهتمام، ومن المعلوم أن البنـــك المركـــزي يفرض علـــى البنـــوك التجاريـــة الاحتفـــاظ بنســـب محـــددة بالنســـبة للســـيولة والإحتياطى وبجانب هذه النسب هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها البنك التجـــاري فى إدارته للسيولة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

١. نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة:

وعن طريق هذه النسبة يمكن تحديد احتياجات البنك من النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية باعتبارها الأكثر عرضة للسحب ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية وآجلة} = \frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{الودائع الآجلة والادخارية}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كان من الضرروري زيادة السيولة.

٢. نسبة السيولة بالبنك:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبية السيولة بالبنك} = \frac{\text{النقدية + أرصدة البنك بالبنك المركزي + الأرصدة بالبنوك الأخرى}}{\text{إجمالي الأصول}} \times ١٠٠$$

ويعتمد البنك على هذه السيولة فى مواجهة الطلب على النقدية، وفى المعادلة يحدد البنك نسبة داخلية للسيولة لا يقل عنها

ج. العوامل المرتبطة بالضرائب:

تعد الضرائب من الأمور السيادية التي ليس للإدارة دور فى التعامل معها إلا من خلال القيود الحسابية. ويمكن التعرف على نسبة الضرائب إلـى صـافى الربح قبل الضريبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الضرائب إلى صافى الربح قبل الضرائب} = \frac{\text{الضرائب}}{\text{صافى الربح قبل الضرائب}} \times ١٠٠$$

د. إدارة المخاطر:

يتعرض البنك لأخطار متعددة ويجب على الإدارة أن تدير هذه المخـاطر بكفاءة وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن للإدارة أن تستخدمها فـى هـذا المجال ومن أهمها ما يلي:

١. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الأصول:

وتفيد هذه النسبة فى التعرف على مدى ملاءمة رأس المال لتأدية وظائفـه ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\textbf{نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الأصول} = \frac{\textbf{حق الملكية ورأس المال}}{\textbf{إجمالي الأصول}} \times ١٠٠$$

وهناك نسبة نمطية فى هذا المجال .

٢. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي :

نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الودائع = حق الملكية ورأس المال × ١٠٠

إجمالي الودائع

فمن المعلوم أن البنك يحتفظ بهذه النسبة لمواجهة أخطار السحب والخطر التمويلي.

٣. نسبة حق الملكية ورأس المال الإجمالي للقروض:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي :

نسبة حق الملكية ورأس المال لإجمالي القروض = حق الملكية ورأس المال× ١٠٠

إجمالي القروض

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الاستثمار فى القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤. نسبة حق الملكية ورأس المال للأصول الخطرة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة حق الملكية ورأس المال للأصول الخطرة= حق الملكية ورأس المال × ١٠٠

الأصول الخطرة

٥. مخاطر الائتمان:

وتقيس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة فى مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخاطر القروض} = \frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{\text{إجمالي القروض}} \times ١٠٠$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل

٦. مخاطر السيولة:

يمكن التعرف على قدرة الإدراة فى التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى جمالي الودائع عن طريق المعادلة التالية:

$$\textbf{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع} = \frac{\textbf{الأصول السائلة – المستحق للبنوك}}{\textbf{إجمالي الودائع}} \times ١٠٠$$

هـ العوامل المرتبطة بالمصروفات:

تهدف الإدارة إلى تحليل ودراسة سلوك المصروفات المختلفة بالبنك من أجل ترشيدها مما يعمل فى النهاية على تعظيم الربح. وهناك مجموعة متعددة من المؤشرات التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها لتحقيق ذلك منها :

١. تكلفة الحصول على الودائع:

يعد بند الودائع من أهم البنود بميزانية البنك التجاري ويمكن التعرف على تكلفة الحصول على الودائع من خلال المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الحصول على الودائع} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة على الودائع}}{\text{إجمالي الودائع}} \times ١٠٠$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل كذلك يمكن التعرف على تكلفة كل نوع من أنواع الودائع كما يلي:

- $$\text{تكلفة الحصول على الودائع الجارية} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة الجارية}}{\text{إجمالي الودائع الجارية}} \times ١٠٠$$

- $$\text{تكلفة الحصول على الودائع الأجلة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع الآجلة}}{\text{إجمالي الودائع الآجلة}} \times ١٠٠$$

- تكلفة الحصول على الودائع بإحطار سابق =

$$\frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع بإخطار سابق}}{\text{إجمالى الودائع بإخطار سابق}} \times ١٠٠$$

- تكلفة الأموال المستحقة للبنوك الأخرى =

الفوائد المدفوعة لودائع البنوك الأخرى × ١٠٠

إجمالى ودائع البنوك الاخرى

٢. نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة:

ويمكن التعرف على هذه النسبة خلال المعادلة التالية:

نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة =

إجمالي المصروفات × ١٠٠

إجمالي الأصول المنتجة

وكلما أنخفضت هذ النسبة كلما كان ذلك أفضل

٣. نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة = إجمالي الفوائد المدفوعة × ١٠٠

إجمالي الأصول المنتجة

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٤. نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع =

$$= \frac{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}}{\text{إجمالي ودائع العملاء + المستحق للبنوك}} \times 100$$

ويمكن للبنك من خلال هذه النسبة أن يتعرف على تكلفة الأموال لديه والتي يحصل عليها من ودائع العملاء بمختلف أنواعها من ودائع جارية وودائع لإخطار سابق وودائع أجلة بالإضافة إلى الأموال المستحقة للبنوك الأخرى. وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٥. نسبة فوائد الودائع إلى أجمالي الفوائد المدفوعة:

وتقيس هذه النسبة تكلفة الودائع مقارنة مع تكلفة إجمالي الأموال التي حصل عليها البنك ويمكن على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة =

$$\frac{\text{إجمالي فوائد الودائع}}{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}} \times 100$$

٦. نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية

نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل

$$= \frac{\text{مخصصات خسائر القروض}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times ١٠٠$$

وهذه النسبة توضح استعداد إدارة البنك لمواجهة خسائر عدم سداد القروض وفوائدها في مواعيدها. ولا يعنى ارتفاع مخاطر عدم السداد وهنا يجب على الإدارة أن تتحرى أسباب هذا الارتفاع.

٧. نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$= \frac{\text{الأجور والحوافز و المزايا العينية}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times ١٠٠$$

ويفيد هذا المؤشر في معرفة تكاليف العمالة بالبنك وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك مع مراعاة النواحي المتعلقة بالعلاقة بين الأجور والحوافز من جهة، والإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

و. العوامل المرتبطة بالربحية:

تسعى إدارة البنك إلى تحقيق الربحية، ومن الطبيعي أن الربحيـــة يمكـــن تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة لمختلف أصول وخصوم ميزانية البنـــك ويمكـــن تقييم الأداء المالي للبنك فيما يتعلق بالربحية من خلال استخدام المؤشرات التالية:

١. نسبة صافى الربح :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافى الربح} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك

٢. نسبة هامش الفوائد:

وتقيس هذه النسبة الفرق بين الفوائد المدفوعة والفوائد المحصلة. ويمكـــن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الهوامش الفوائد} = \frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times ١٠٠$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كلن ذلك في صالح البنك.

٣. معدل العائد على إجمالي الأصول:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على إجمالي الأصول = صافى الربح × ١٠٠
إجمالي الأصول

٤. نسبة أجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول:

ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول = إجمالي إيرادات التشغيل
إجمالي الأصول × ١٠٠

٥. نسبة الرافعة التمويلية :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية

نسبة الرافعة التمويلية = إجمالي الأصول × ١٠٠
إجمالي رأس المال وحق الملكية

٦. معدل النمو الداخلي لرأس المال:

ويمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

معدل النمو الداخلي لرأس المال = الرافعة التمويلية × العائد على إجمالي الأصول × نسبة الأرباح المحتجزة لصافى الربح بعد الضرائب.

٧. معدل العائد على حق الملكية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{حق الملكية ورأس المال}} \times ١٠٠$$

ويقيس هذا المؤشر مقدار ما يحصل عليه المساهمون

٨. نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح} = \frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{\text{صافى الربح}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال كلما زادت هذه النسبة فإن ذلك يعنى زيادة توزيع الأربــاح ولكن ذلك يعنى في ذات الوقت انخفاض نسبة تكوين الاحتياطيات وتعليــه ورأس المال.

وفى نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النســب الســابقة لا يمكــن الاستفادة منها بصورة متكاملة إلا على ضوء القواعد التالية:

- أن استخلاص النتائج يتوقف على مهارة المحلل المالي.
- لابد من إجراء مقارنة لهذه النسب، مع مجموعة أخرى من أمثلة كما يلي:

- مقارنة العام الحالي بالأعوام السابقة.
- مقارنة الفعلي بالمستهدف
- المقارنة مع المتوسطات بالبنوك الأخرى.
- المقارنة مع النسب النمطية.
- المقارنة مع الفروع الأخرى بالبنك

(٢) رقابة المصرف المركزي على أعمال البنوك التجارية[١]:

يعتبر المصرف المركزي أعلى سلطة نقدية في الدولة ويعتبر بذلك رقيبا على نشاطات القطاع المصرفي عامة والبنوك التجارية خاصة حتى لا تتعرض للإفلاس أو المخاطرة بمختلف أنواعها وأبعادها وبذلك تستهدف رقابة البنك المركزي تحقيق ما يلي:

- التثبيت من أن المنظمات المصرفية تتقيد في أعمالها وعملياتها بأحكام قانون المصرف المركزي وقرارات مجلس إدارته وكذا التوجيهات التعاليم المبلغة إليها من الأجهزة المختصة في المصرف المركزي.
- التأكد من سلامة مصارفها المالية.
- تحقيق الاستقرار النقدي.
- تحقيق أفضل معدلات للنمو الإقتصادى.

هذا وتتمثل أهم أنواع الرقابة التي يمارسها المصرف المركزي على البنوك التجارية فيما يلي:

---

[١] د. محمد سويلم – إدارة البنوك – مرجع سبق ذكره – ص ٢٤٣ وما بعدها

الرقابة المكتبية:

نقوم هذه الرقابة عن طريق فحص التقارير والبيانات والإحصائيات التي توافى بها وحدات الجهاز المصرفي للبنك المركزي، حيث تجرى عليها من الدراسة والتحليل ما يمكنه من التعرف على حقيقة مراكزها المالية ودرجة الكفاءة التي تمارس بها الوظائف.

ويرسل البنك المركزي نماذج خاصة تقوم بتبعيئها البنوك التجارية وترسل البنوك التجارية تقارير شهرية تكشف عن مراكزها ويظهر فيه جانب الأصول وجانب الخصوم.

وهناك التقرير السنوي حيث يراجع البنك المركزي التقارير السنوية التي يضعها مراقبو الحسابات لدى البنوك وذلك للتثبيت من تنفيذ قراراته والتأكد من خلو نشاط البنك من أي مخالفة.

الرقابة الميدانية:

يجريها المصرف المركزي عن طريق إيفاد مندوبية بالتفتيش على البنوك التجارية بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التي يتبعها البنك التجاري ومدى سلامة القروض التي يمنحها من الوجهة الفنية.

وفى حالة التفتيش يقوم المفتش بالإطلاع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجاري وقد يطلب إليه إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.

رقابة الأسلوب التعاوني:

حيث يشترك البنك المركزي مع البنوك التجارية في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز المصرفي ويتخذ بالاشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات وذلك ينمى روح التعاون بين المصرف المركزي ووحدات المصارف مما يجعلها تنفذ القرارات والتوجيهات التي أسفرت عنها الدراسة المشتركة.

هذا وتتمثل أساليب رقابة المصرف المركزي على الائتمان المصرفي المقدم من البنوك التجارية فيما يلي :

الرقابة الكمية على الائتمان

وهى التي تهدف إلى التأثير على الحجم الكلى للائتمان الذي تمنحه المصارف التجارية ويتوقف الحجم الكلى عادة على العوامل التالية:

١. حجم الإحتياطى النقدي المتوافر لدى الجهاز المصرفي والتي باستطاعته استعماله في التوسع في الاقراض سواء كانت هذه الإحتياطات نقودا عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزي.

٢. نسبة الإحتياطى النقدية للودائع التي يقرها المركزي أو التي تحافظ عليها المصارف طواعية.

فإذا استطاع المصرف أن يبسط رقابته على هذين العاملين فإنه يتمكن بلا شك من التحكم في الحجم الكلى للنشاط الإئتمانى للبنوك **وهناك ثلاث أدوات تستعملها المصارف المركزية لتحقيق وهذا الهدف وهى:**

١. إعادة الخصم:

إن المصارف (من أجل زيادة احتياطياتها النقدية المتوفرة لديها للإقراض) قد تلجأ إلى عادة خصم ما لديها من الأوراق التجارية بواسطة المصرف المركزي مقابل فائدة تسمى سعر إعادة الخصم وهذه الفائدة تكون أقل من سعر الخصم الذي تتقاضاه المصارف ولذلك فإن إعادة الخصم هو أحد المجالات المفتوحة أما المصرف المركزي للتحكم في حجم الاحتياطيات النقدية للمصارف. وقد يسلك المصرف المركزي في ذلك طريقين: **الأولى** وضع شروط محددة يجب توفرها في الأوراق التي يقبل المصرف المركزي إعادة خصمها أو أن يقرض بضمانها، **والطريقة الثانية:** تعديل سعر إعادة الخصم مما ينتج عند تعديل سعر الفائدة الذي تتقاضاه المصارف من المقترضين من أفراد وشركات، فإذا رغب المصرف المركزي في تقليل حجم الائتمان الممنوح من المصارف فإنه يبادر إلى زيادة سعر الخصم فترتفع تبعا لذلك أسعار الفوائد فيخف الإقبال وبذلك يقل حجم الائتمان أما إذا رغب المصرف المركزي أحداث تأثير معاكس فإنه يخفض سعر إعادة الخصم.

وفى حقيقة الأمر أن الأثر الذي يحدثه استعمال إعادة الخصم على حجم الائتمان ليس له أهمية كبيرة ولذا كان المقصود به الأثر النفسي الذي يتركه الإعلان عن عزم المصرف المركزي على تغيير سعر إعادة الخصم **وترجع أهمية تغيير سعر إعادة الخصم (ما عدا الأثر النفسي) إلى الأسباب التالية:**

أ- أن نفقة الافتراض التي يدفعها المفترضون تشكل نسبة ضئيلة بالنسبة للنفقة الكلية لنتاج المشاريع لذلك فلا يؤبه لها إذا زادت أو نقصت.

ب- كثيرا ما تحتفظ المصارف بأرصدة نقدية عالية مما يجعلها في غنى عن اللجوء إلى المصرف المركزي بقصد الحصول على الأموال.

ج- بالنسبة للبلاد النامية لا توجد هناك أسواق متطورة للتعامل بالأوراق التجارية لعدم انتشار عملية الخصم بصورة واسعة.

٢. عملية السوق المفتوحة .

والمقصود بذلك ما يقوم به المصرف المركزي من بيع أو شراء للسندات الحكومية في السوق المالية فإذا زاد المصرف المركزي من مبيعاته من السندات فإن ذلك يؤدى إلى إنفاق الأرصدة التي تحتفظ بها المصارف لأن المشترين لهذه السندات يدفعون قيمتها للمصرف المركزي بشيكات على حسابهم لدى المصارف التجارية مما يؤدى إلى تخفيض أرصدة الجمهور لدى البنوك أما في حالة قيام البنك المركزي بشراء السندات من السوق فإن النتيجة تكون ازدياد أرصدة المصارف إلا أن نجاح هذه الأداة مر ون بمدى إقبال الناس والمؤسسات على اقتناء السندات الحكومية حيث أن ذلك يخضع للتقلبات السياسية ومدى الثقة في النظام الإقتصادى وخاصة في الدول النامية:

٣. سياسة تغير نسب الإحتياطى[١]:

تحتفظ البنوك التجارية لدى البنك المركزي برصيد دائن فرض عليها المشرع الاحتفاظ به في معظم دول العالم وقد منح المشرع البنك المركزي سلطة تغيير الحد الأدنى لنسبة الإحتياطى النقدي لأغراض السياسة النقدية.

فإذا رأى البنك المركزي ضرورة تضييق سوق الائتمان المصرفي فإنه يرفع نسبة الإحتياطى النقدي وليكن مثلا من ١٥% إلى ٢٥% وفى هذه الحالة

---

[١] د. محمد سويلم - مرجع سابق ص ٢٤٧

تضطر البنوك التجارية إلى تصحيح مركزها وذلك بتضييق حجم الائتمان – أي بعدم تجديد القروض المستحقة والالتجاء إلى بيع جانب مما لديها من الاستثمارات فكل بنك في هذه الحالة يرفع نسبة ما يحتفظ من أرصدة نقدية ١٥% إلى ٢٥% وبالتالي ينكمش حجم القروض الذي يمنحه كما يقل ما في حوزته من استثمارات وينتج عن نقص حجم القروض والاستثمارات نقص حجم الودائع في النظام المصرفي.

ويكون النتيجة انخفاض الودائع من خمسة أضعاف الإحتياطى النقدي إلى أربعة أضعاف الإحتياطى النقدي كما يتضح من الميزانية المجمعة للبنوك التجارية

أصول		خصوم	
١٥٠,٠٠٠	احتياطيات نقدية بواقع ١٥% من الودائع	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
٨٥٠,٠٠٠	قروض واستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة

أصول			خصوم
٢٠٠,٠٠٠	احتياطيات نقدية بواقع ٢٥% من الودائع	٨٠٠,٠٠٠	ودائع
٦٠٠,٠٠٠	قروض واستثمارات	
٨٠٠,٠٠٠	الجملة	٨٠٠,٠٠٠	الجملة

وتعتبر هذه السياسة فعالة إلى حد كبير في أوقات التضخم حيث لا تجد البنوك مفرا من تخفيض حجم القروض والسلفيات وتخفيض حجم الودائع للوصول إلى الحد الأدنى لنسبة الاحتياطي الذي يقرره البنك المركزي.

أما في أوقات الانكماش فإن هذه السياسة لا تكون فعالة وذلك نظرا لأن تخفيض هذه النسبة وزيادة مقدرة البنوك على منح الائتمان قد لا يقابله طلب متكافيء على القروض والسلفيات وتكون النتيجة وجود طاقة تمويلية عاطلة لدى البنوك.

وتستخدم سياسة تغيير نسب الإحتياطى لمواجهة احتياجات التمويل الموسمي في الدول النامية حيث يحتاج تمويل تسويق المحصول الرئيسي في البلاد إلى زيادة مقدرة البنوك على التوسع في منح القروض والسلفيات ثم يعاد رفع النسبة مرة أخرى بعد انتهاء فترة التوسع الموسمي.

وبالإضافة إلى نسبة الأحتياطى فإن نسبة السيولة أصبحت أيضا تستخدم في كثير من الدول كأداة الرقابة على قدرة البنوك على التوسع في منح الائتمان فقد

أصبحت البنوك ملزومة بتجميد جانب الأصول في شكل أصول سائلة بدلا من توجهها لأغراض الأقراض والتثمير.

ويقضى الأمر أن نشير إلى أن البنك المركزي يلجأ في كثير من الأحيان إلى استخدام كل أساليب الرقابة الكمية في وقت واحد حتى تزيد فاعليتها فكل من هذه السياسات تقوى من أثر الأخرى وتساعد على تحقيق النتائج المستهدفة.

الرقابة النوعية على الائتمان:

وتقتصر على التأثير اتجاهات المصارف في الاستثمار بحيث توجه إلى النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي دون النواحي الأخرى ولذلك فإن الوسائل المتبعة في تحقيق هذا الهدف تختلف عن وسائل الرقابة الكمية وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة نظرا إلى أن الرقابة الكمية لا تؤدى إلى الأثر المرغوب فيه بسبب العيوب التي تحيط بها فإذا رأى المصرف المركزي أن المصارف التجارية تزيد من استثماراتها في مجالات الاستيراد والاستهلاك بشكل كبير بينما تحجم عن الاستثمار في الزراعة والصناعة مثلا ففي هذه الحالة لا تكفى الرقابة الكمية لتصحيح الأوضاع بل لابد من استعمال أساليب الرقابة النوعية كما أن الرقابة النوعية قد تستعمل جنبا إلى جنب مع الرقابة الكمية فإذا فرض المصرف المركزي قيودا على الائتمان الاستهلاكي فإن هذا يؤدى إلى التأثير أيضا على الحجم الكلى للائتمان لأن هذا الحجم الكلى دائما يتألف من مجموع الائتمان في مختلف النشاط الاقتصادية.

وسائل الرقابة النوعية في الائتمان[1]:

أن بعض الوسائل المستخدمة في الرقابة الكمية قد تصلح أيضا كزيادت للتأثير على نوعية الأوراق التجارية التي تقتنيها المصارف بحيث تكون مطابقة للشروط التي يضعها المصرف المركزي لهذا الغرض من حيث نوعية الأوراق المقبولة لإعادة الخصم فإذا رغب المصرف المركزي في تقليل الائتمان الإستهلاكى مثلا وضع قيودا مشددة لقبول هذه الأوراق لإعادة الحسم.

ونسبة السيولة يمكن استخدامها أيضا كوسيلة لتشجيع المصارف للاحتفاظ بالأنواع المرغوبة من الأصول وذلك بإدخال هذه الأصول ضمن الأصول السائلة.

إلا أن هناك أساليب ووسائل خاصة للرقابة النوعية وضعت تحت تصرف البنوك المركزية بموجب القوانين في الكثير من البلدان ونورد فيما يلي بعض هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر:

١. التحكم في الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف الضمانات بحيث تكون نسبة السلف للضمانات عالية فى النواحي المرغوبة ومنخفضة في النواحي غير المرغوبة.

٢. تعيين حدود للفائدة التي تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الاستثمارات بحيث تكون متمشية مع رغبة المصرف المركزي في تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الأخر.

٣. اشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزي على القروض التي تتجاوز حدا معينا بحيث يتمكن المصرف المركزي من منح مصادقته التي يرغب في تنفيذها وحجب هذا التصديق عن القروض غير المستحبة.

---

[1] د.زياد رمضان – مرجع سبق ذكره ص ١٨٦

٤. منع المصارف من استثمار أمولهم في بعض النواحي غير المرغوب فيها وإصدار تشريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمقتنياتها من بعض الأصول.

ويجب أن يلاحظ هنا أن سلطات المصرف المركزي في تحديد وجوه استعمال موارد المصارف تكون واضحة في البلدان المتخلفة التي تعانى من اقتصاديات غير متوازنة بينما نرى المصارف المركزية في الدول المتقدمة لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب إلا في الأحوال النادرة.

وجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تؤتى ثمارها المرجوة إلا في حالة توفر الوعي الكافي لدى أصحاب المشاريع بالهدف الذي يرمى إليه المصرف المركزي والاستجابة لذلك لأن هناك إمكانية لقيام أصحاب المشاريع باستخدام القروض المصرفية في النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي بينما يخصصون مصادرهم المالية الخاضعة لاستعمالها في الوجوه الأخرى التي لا يشجعها المصرف المركزي كما أنه ليس هنا لك ضمانة تمنع من استعمال القروض المصرفية في غير الوجوه التي أخذت من أجلها وليس هناك وسيلة ناجحة للتأكد من أن ما تفرضه الأدوات الخاصة يتم التقييد به تماما.

الرقابة المباشرة :

هناك أسلوبين رئيسيين يلجأ البنك المركزي إلى إتباعها لتقوية أثر أساليب الرقابة الكمية والكيفية على الائتمان المصرفي وهما:

١. أسلوب الإقناع الأدبي:

يعتمد هذا الأسلوب على ما يتمتع به البنك المركزي من مركز أدبي نتيجة لما يؤديه من دور في خدمة الاقتصاد القومي والصالح العـام دون أي اعتبـارات خاصة ويتخذ هذا الأسلوب صورة تصريحات يدلى بها البنك المركزي وتوجيهات ونصائح يتوجه بها للبنوك واجتماعات يعقدها مع المسئولين في البنوك لتبادل الرأي في شئون النقد والائتمان.

مثل هذا الأسلوب يعتبر مجديا في الدول التي مارس فيها البنك المركـزي مسئولياته منذ زمن بعيد. أما الدول الحديثة العهد بالبنوك المركزية أو حيث يزاول البنك المركزي الأعمال المصرفية العادية بجانب عمله كبنك مركزي فإن أسـلوب الإقناع قد يكون ذا فائدة محدودة مما يضطر البنك المركزي إلى استخدام أسـلوب الأوامر والتعليمات الملزمة.

٢. أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة:

وبمقتضى هذا الأسلوب يصدر البنك المركزي القرارات للبنوك التجاريـة بما يتمشى مع متطلبات الإدارة النقدية التي تستهدف تحقيـق أغـراض السياسـة النقدية. مثال ذلك أن يحدد البنك المركزي الحد الأقصى لجملـة قـروض البنـوك التجارية للصناعات الصغيرة لتتمكن من زيادة إنتاجها للتصدير وإلى الصـناعات المنتجة للسلع الاستهلاكية الضرورية للسوق المحلى وتخفيض القروض الصـناعية المنتجة للسلع الكمالية ..... الخ.

ولاشك في نجاح هذا الأسلوب خاصة وأن البنك المركزي قد يلجأ إلى فرض الجزاءات على البنوك التي تنهج سياسة مخالفة للسياسات الائتمانية للبنك المركزي، مثال ذلك حرمانها من الاقتراض أو تحميلها فوائد أعلى

هذا ومن الضروري التنسيق بين السياسات الاقتصادية المختلفة خاصة السياسة المالية والسياسة النقدية حتى لا تتعارض السياسات المتبعة وتكون النتيجة فشل هذه السياسات في تحقيق أهدافها. ففي أوقات التضخم عندما يهدف البنك المركزي إلى كسر حدة التوسع وتخفيض قدرة البنوك على منح القروض بغرض الحد من إنفاق رجال الأعمال فإنه من الخطأ أن تتجه السياسة المالية نحو زيادة حجم الإنفاق الحكومي في نفس الوقت.

المراجع

- العربية

- الأجنبية

المراجع

أولا: المراجعَ العربية :

١. أحمد سويلم – إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية – الشـــركة العربيـــة للنشر والتوزيع – القاهرة – بدون سنة نشر
٢. د. عبد العاطى لاشين – إدارة البنوك _ الناشر ٢٠٠٢
٣. يوسف كمال محمد – فقه الاقتصاد النقدى – دار الهدايـــة للطباعـــة والنشـــر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٣
٤. د . عبد العاطى لاشين محمد منسى – إدارة البنوك – غيـــر مبـــين الناشـــر ٢٠٠٢
٥. أ .على محمد حسن هويدى وآخرون – المحاسبة فى البنوك وشركات التأمين – غير مبين الناشر – غير مبين سنة النشر .
٦. د. حازم أحمد يس – المحاسبة فى القطاعات النوعية – بدون ناشر ١٩٩٤
٧. حمد نجيب رسلان – إدارة المنشآت المالية البنوك – غير مبين الناشر ١٩٨٦
٨. أ . سيد عبد الفتاح صالح – دراسات فى محاسبة المنشآت المالية – غير مبين الناشر – ٢٠٠٠
٩. د . سيد محمد جاد الرب وآخرون – إدارة المنشآت المالية – غير مبين الناشر
١٠. د. أحمد على غنيم – اقتصاديات البنوك – مكتبة مدبولى – القاهرة – ١٩٨٩
١١. د. زياد رمضان وآخرون – الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنـــوك – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٠ .
١٢. خالد بن محمد النعيمى – الأعمال المصرفية – الادارة العامة للتعـــيم الفنـــى ١٩٩٨ الرياض .

١٣. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون – النقود والبنوك والعلاقات الاقتصـادية الدولية – الدار الجامعية بيروت ١٩٨٢ .
١٤. د . أحمد محمد المصرى – إدارة البنوك التجارية والاسلاية – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية ١٩٩٨ .
١٥. عمر سعيد وآخرون – مبادئ الإدارة الحديثة – مكتبة دار الثقافـة والنشـر والتوزيع – عمان ١٩٩١ .
١٦. د. سيد الهوارى – الإدارة – لماذا هذه الفروع والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى – كلية عين شمس – ١٩٧٦ .
١٧. الاستشاريون العرب لـلإدارة والمشـروعات ونظـام الإدارة بالأهـداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ
١٨. د. صلاح السيد – الإدارة بالأهداف – دليل المديرين نحـو فعاليـة النتـائج ووفرة الأرباح – غير مبين الناشر ولا سنة النشر – ص ٥٨ .
١٩. د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النهضة العربية ١٩٨٢ ص ٣٣٢ .
٢٠. د . سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – كلية عين شـمس – القاهرة – ١٩٨٧ ص ٦٠
٢١. هارولد كونتز وآخرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترجمـة بشـر العريضى ومحمود فتحى عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ .
٢٢. د . صديقى عفيفى وآخرون – الإدارة فى مشروعات الأعمـال – الطبعـة الخامسة – الرياض ١٩٩٥ – ص ١٤٣ .
٢٣. د . محمود عساف – أصول الإدارة – دار الناشر العربى – القاهرة ١٩٦٧ .
٢٤. د . محمد ماهر علش – أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثـة – كلية عين شمس غير مبين سنة النشر ص ٣٩٠ .

٢٥. د . على الشـرقاوى – السياسـات الإداريـة – تحليـل وبنـاء واختيـار الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال . المكتب العربى الحديث – الإسكندرية – غير مبين سنة النشر .
٢٦. ج . هـ جاكسون – واس . دبليو – أدمز – دورة حياة القواعـد – مجلـة أكاديمية الإدارة العدد (٤) ١٩٧٩ .
٢٧. قائل عوامله – تطوير المنظمات – المفاهيم والهياكل والأساليب – غير مبين الناشر ١٩٩٥ .
٢٨. هيثم هاشم – مبادئ الإدارة – جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣ .
٢٩. د. على الشرقاوى – إدارة الأعمال – العملية الإدارية – الـدر الجامعيـة – الاسكندرية ١٩٩٣ .
٣٠. د. محمد فتحي محمد على – التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط – مجلة الأهرام الاقتصادي – أول مايو ١٩٦٤ .
٣١. د. أحمد محمد بسيونى – المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب علمية – دار الكتاب للطباعة والنشر – جامعة الموصل – الموصل ١٩٨٨، ص ١٦٦
٣٢. د . محمد عباس حجازى – المحاسبة الإدارية – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٣ .
٣٣. أكرم أحمد الطويل وآخرون – إدارة المواد – دار الحكمة للطباعة والنشر – الموصل ، ١٩٩٠ .
٣٤. د. محى الدين عباس الأزهرى – إدارة المشتريات – مبادئ وسياسـات – الطبعة الثانية – القاهرة – دار الفكر العربى ١٩٧٧ .
٣٥. د . على عبد المجيد عبده – إدارة المشتريات والمخازن – القاهرة – مكتبة عين شمس – ١٩٦٧ .

٣٦. أ . صبحي العيتي – تطور الفكر والأنشطة الادارية – دار الحامد للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٢ .
٣٧. د. سمير أحمد عسكر – أصول الإدارة – دار القلم – الإمارارات العربية المتحدة ١٩٩٧ ..
٣٨. المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية – الرقابة المالية والضغط الداخلي صنعاء ١٩٩٥ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Geoffrey W. Benner. "Placing Bank Capital Debentures : Bank Magazine. March 1967. P. 64 & 121.
2. Jeon, L. & Rice, W.P. "From webstrategy to to implementation at liberty financial companies", in Cronin, M.J. (Ed.) Banking & Finance on the internet, Jon Wiley & sons, New York, NY, (1997), PP. 107-136.
3. Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management . Nintch Edition (New York : McGra w – Hil Book Company 1998)
4. W . Ireson, ad E. Grant (Editors) Hand book of Industrial Engineering and Management Englewood Clifes : Prentice – Hall, Inc, 1962. P 395 .
5. Richard Neuschel, Management by System, New York : MC. Graw – Hill book Co., 1960 . o.g. Neus-chel definecl " Aprocedur is asequence of Clerxal Operations.
6. Msually in Volving Sereral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Trans – Cation of the business .

7. II Koomtz. And co' Donmel. Principe les at management . New York Mc Gaw Book Company 1920.
8. G. Shilling Law Cost Accounting Ama,ysis and Control (IRWIN, 1967) .
9. C . T . Hozngren : (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967.
10. Glemn A. Welsch. Budgting :Profit Planning and Control 3 Rd Sngelwood 1971.
11. J. Batty, Management Accountancy, 3Rd ed., London Mac honald and Cvvns Ld.. 1970, P 62.
12. Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accounting, 3Rd er., ohio : Soath wester Publishing Co.. 1972..
13. James L. Riggs, Production System : Planning Analysis and Control., 2nd ed, New York, John Wiley, Sons. IMC. 1986.
14. H. Kootz and c. o donnell. Management (New york: McGraw Hill co 1976), p 639.
15. D. Schwartz, Introduction to Management, (New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc, 1980), pp 557-585 H. Koontz, op. cit., 641-644
16. N. Wiener, Cybernetics: Communication in the Animal and Machine, In H, Koonz, op.cit.,p.643

الفهرس